



Kotisivujen uudistusprojekti ja projektiviestintä

Lähteenmäki, Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Kotisivujen uudistusprojekti ja projektiviestintä

Elina Lähteenmäki
YAMK
Opinnäytetyö
2013

Elina Lähteenmäki

Kotisivujen uudistusprojekti ja projektiviestintä

Vuosi	2013	Sivumäärä	85
-------	------	-----------	----

Yritysten kotisivujen olemassaolo on nykypäivänä enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Kotisivuilla on eri yrityksille erilaisia tavoitteita. Kotisivuilla pyritään esimerkiksi lisäämään yrityksen tunnettuutta, luomaan lojaaleja asiakassuhteita tai esimerkiksi kasvattamaan yrityksen tuottoja. Yritys voi toimia myös pelkästään Internetissä ilman fyysistä toimipistettä, jolloin koko liiketoimintaa pyöritetään kotisivujen kautta. Kaikille on kuitenkin yhteistä tarve toteuttaa kotisivut, joilla on jokin tarkoitus.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä kohdeyrityksen kotisivujen uudistusprojektiä ja peilata konkreettisia tilanteita muutosjohtajuuden, projektinhallinnan ja projektiviestinnän teorioihin. Työ on kirjoitettu projektipäällikön ja projektiviestijän näkökulmista. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain suomalaisen rahoitusalan toimivan yrityksen uudistushankkeen kontekstia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, joka on yksi toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Toimintatutkimus valittiin, koska tutkija oli osana tutkittavaa ilmiötä.

Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on toimia esimerkkinä vastaavanlaisen kehityshankkeen menestyksekkäässä toteuttamisessa. Työ nostaa esille viestinnän merkityksen projektin toteutuksessa ja ihmisten sitouttamisessa projektia läpi vietäessä.

Opinnäytetyön keskeisimpinä huomioina onnistuneeseen uudistusprojektin toteuttamiseen tunnistetaan kolme laajempaa kokonaisuutta: hyvän resursoinnin ja suunnittelun merkitys projektin toteutuksessa, onnistuneen ja suunnitelmallisen viestinnän merkitys projektin jalkauttamisessa ja oikeanlaisen muutosjohtajan tai projektipäällikön valinta tehtävään.

Näiden edellä mainittujen kokonaisuuksien hallinnan ja oikeanlaisen käsittelyn avulla voidaan projektia johtaa onnistuneesti ja sitouttaa muita asianmukaisen viestinnän avulla.

Elina Lähteenmäki

Renewing website and project communications

Year	2013	Pages	85
------	------	-------	----

Today it is more likely a principle to a company to have a website rather than not to have. Different companies use their website for different purposes. Website is used for example for communications purposes, creating loyal client relationships or to increase incomes for the company. The company may also be an online company who does its business only online.

This thesis aims to serve an example of a website reviewing project and to show how the theory of change management, project management and project communications fits to a real life project in practice. This thesis is written from a project manager's and project communicator's point of view. This thesis is marked off to concern a project of a certain financial sector company in Finland. Research is done by involved perception when the researcher is part of the research and with one of the methods of qualitative researches.

The most essential findings of this thesis regarding successful change project are three main themes: the importance of resourcing and planning of a project, the influence and importance of successful communications plan and its implementing and the importance of the right kind of change leader.

With proper control and management of the three themes mentioned, a project can be led successfully and to commit stakeholders with professional communications.

Keywords: Website, Change management, Project management, Project communications

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Taustatiedot	8
1.2	Rajaus	9
2	Projektin toteutus kehittämishankkeena	11
2.1	Case-tutkimus.....	12
2.2	Kehittämistutkimus	12
2.3	Toimintatutkimus	13
2.4	Kehittämishankkeen toteutus ja ongelman määrittely	13
2.5	Tutkimussuunnitelma	14
2.6	Tiedonkeruu	14
2.7	Tulosten arviointi	15
3	Hyvän kotisivuston sisältö ja rakenne	16
3.1	Verkkomarkkinoinnin tavoitteet	17
3.2	Kotisivujen merkitys yrityksille	18
3.3	Kotisivujen ylläpito	21
3.4	Kotisivujen omistajat	23
3.5	Miten ihmiset yleisesti käyttävät kotisivuja	23
3.6	Ostetut hakusanat.....	24
3.7	Sivujen selaaminen	24
3.8	Kotisivujen suunnittelu.....	25
3.9	Tiedon haku kotisivuilla	25
3.10	Kotisivuihin liittyvät käyttöongelmat	26
3.10.1	Väriä vaihtamattomat linkit	27
3.10.2	Takaisin-painikkeen toimimattomuus selaimessa	27
3.10.3	Sivujen avautuminen uuteen ikkunaan	28
3.10.4	Dokumenttien avautuminen	29
3.10.5	Ponnahdusikkunat	29
3.10.6	Mainoskuvat	30
3.11	Yhteisten pelisääntöjen rikkominen www-ympäristössä	30
3.12	Epäselvä sisältö	30
3.13	Tekstimäärä sivuilla	31
3.14	Tekniikan kehittyminen ja sen vaikutus kotisivujen toimivuuteen	31
3.15	Latausajat	32
3.16	Kotisivujen markkinointi	32
3.17	Internet työkaluna	33
4	Muutos osana liiketoimintaa	34
4.1	Johto osana muutosta	34

4.2	Tehokas muutosjohtajuus	35
4.3	Muutosyhtälö	38
4.4	Muutosvastarinta	38
4.5	Sidosryhmät osana muutosta	39
4.6	Viestinnän merkitys sitouttamisessa	40
4.7	Pelit ja ajatusleikit osana muutoksen työstämistä	41
5	Projektinhallinta	42
5.1	Projektin osa-alueet	44
5.2	Projektiviestintä projektin osana	46
5.2.1	Projektiviestintä yleisesti	46
5.2.2	Yleisimmät viestintään liittyvät ongelmat	47
5.2.3	Viestintälinkit	48
5.2.4	Viestin lähetys ja vastaanottaminen	48
5.2.5	Projektin tuotosten esittäminen	49
5.2.6	Projektin viestintäsuunnitelman laadinta	50
5.2.7	Viestintäsuunnitelman sisältö	51
5.2.8	Hyödyt opittujen asioiden kirjaamisessa	53
5.2.9	Tiedon jakaminen	54
5.2.10	Sähköposti osana projektiviestintää	55
5.2.11	Raportointi sähköpostin avulla	56
5.2.12	Chattailu osana projektiviestintää	56
5.2.13	Projektikalenteri viestintäsuunnitelman tukena	57
6	Projektin käytännön toteutus kohdeyrityksessä	57
6.2	Projektisuunnitelma	59
6.3	Projektikalenteri	59
6.3.1	Projektin viivästyminen syyskuusta marraskuulle	60
6.3.2	Projektin viivästyminen marraskuulta tammikuulle	61
6.3.3	Projektin viivästyminen huhtikuulle 2013 saakka	63
6.3.4	Sivujen julkistaminen	64
6.4	Projektin henkilöresurssit	65
6.5	Projektiviestintä	65
6.5.1	Sisäinen viestintä	65
6.5.2	Ulkoinen viestintä	66
6.6	Valmistelut kohdeyrityksessä	67
6.7	Tekniset sovellukset	67
6.8	Uusien kotisivujen sisältö ja toiminnallisuudet	68
6.9	Ongelmat projektin aikana	69
6.9.1	Muutosjohtajuus	69
6.9.2	Kotisivujen rakentaminen	71

6.9.3	Sivujen testaaminen	72
6.9.4	Julkistusajankohdan muuttuminen.....	73
6.10	Julkiset sivut ja salasanoin suojattu ympäristö.....	74
7	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	74
7.1	Hyvä kotisivujen sisältö ja rakenne	75
7.2	Muutosjohtajuus.....	75
7.3	Projektiviestinnän merkitys muutosprojekteissa	76
7.4	Kehittämishankkeen ja muutoksen tavoitteet	77
7.5	Jatkoselvityksen aiheita	78
	Lähteet	80
	Kuvat	83
	Taulukot	84

1 Johdanto

1.1 Taustatiedot

Nykypäivänä oletettavasti kaikilla kansainvälisillä yrityksillä on kotisivut käytössään. Tämän päivän nuoret aikuiset ovat tottuneet käyttämään Internetiä ja hakemaan aktiivisesti erilaista tietoa ilmiöistä, tuotteista, palveluista ja yrityksistä. Nuorin sukupolvi Suomessa ei edes tiedä aikaa ennen Internetiä tai älypuhelimia.

Digitaalinen media on yhä useamman ulottuvilla erilaisten älypuhelinien, tietokoneiden ja Internetin ansiosta. Arens, Weigold ja Arens (2011) kirjoittavat digitaalisesta vallankumouksesta, jossa ostajat etsivät tietoa tuotteista ja palveluista käyttäen useaa markkinointikanavaa hyväkseen samanaikaisesti. Tämä luo erilaisia mahdollisuuksia yrityksille mainostaa tuotteitaan ja palveluitaan esimerkiksi yrityksen kotisivuilla.

Liiketoiminnassa kotisivut voivat olla osa liiketoimintaa, jolloin kotisivujen avulla pyritään herättämään asiakkaisissa kiinnostus yrityksen tuotteita kohtaan. Kotisivut voivat olla myös liiketoiminnan lähtökohta, jolloin koko liiketoiminta perustuu toimivaan kotisivustoon ja sitä kautta toteutettavaan myyntiin. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja samalla myös toimintatavat. Yritysten tulee olla valmiita vastaamaan muuttuneisiin haasteisiin myös kotisivujen osalta. Patonin ja McCalmanin (2008) mukaan muutoksen hyvä toteuttaminen vaatii tilanteen ymmärtämistä, lainalaisuuksien ymmärtämistä ja mahdollisten muuttuvien tekijöiden ymmärtämistä.

Muutospaineet ovat aina olemassa, oli liiketoimintaympäristönä mikä tahansa. Foresta (2012) arvioi rahoitusalan tarvitsevan muutosta ja kiteyttää merkittävimmät alaa koskevat muutospaikat: asiakkaiden luottamuksen palauttaminen rahoitusmarkkinoille, yritysten liiketoimintamallien uudistaminen ja IT-strategian merkitys. Yritysten on voitettava asiakkaat jälleen puolelleen ja tarjottava heille palveluita ja ratkaisuja, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

Tämä opinnäytetyö käsittelee kotisivujen uudistamista viestinnän ammattilaisen ja projektipäällikön näkökulmasta käsiteltynä. Työn tarkoituksena on kuvata business-to-business liiketoimintaympäristössä uuden ja toimivan kotisivuston rakentamiseen liittyviä taustoja ja teorioita, sekä esittää käytännössä tunnistettuja projektin johtamisen, projektiviestinnän ja muutosten johtamisen avainasioita haasteineen. Viestintä on tärkeässä roolissa muutosprojektien onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi projektin onnistumista tarkastellaan viestinnän ammattilaisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö pyrkii toimimaan esimerkkinä projektin hallinnasta, jossa lähes kaikki projektin osa-alueet sisälsivät tietämättömyyttä, liian niukasti varattuja resursseja sekä pitämättömiä aikatauluja ja sopimuksia. Opinnäytetyössä käsitellään teoriaan liittyvää käsiteverkostoa ja teoriaa peilataan käytännön projektin hallintaan muutosjohtamisen näkökulmia hyödyntäen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda käsitys siitä, mitkä projektin johtamisen teemat ovat toisia teemoja tärkeämpiä opinnäytetyöhön liittyvän kotisivuprojektin osalta.

1.2 Rajaus

Kotisivujen rakentaminen, muutosjohtajuus ja projektinhallinta ovat aiheina laajoja, mikä tuo oman haasteensa opinnäytetyön rajaamiselle. Tarkoitus on käsitellä kohdeyrityksen kotisivujen uudisprojektissa kohdattuja teemoja, ja pyrkiä luomaan kokonaisvaltainen kuva siitä, miten vastaavanlaista projektia johdetaan ammattimaisesti.

Opinnäytetyön oleellisin rajaus koskee toimintaympäristöä. Opinnäytetyö käsittelee kansainvälisessä rahoitusalan yrityksessä toteutettavaa kotisivuston uudistushanketta viestinnän ammattilaisen näkökulmasta. Opinnäytetyöstä rajataan pois yrityksen taustalla toimivat konsernin kuusi muuta yritystä.

Merkittävämpänä uudistushankkeen konkreettisena muutoksena on vanhan kotisivuston korvaaminen konsernin yhteisellä, uudella kotisivualustalla. Vanha kotisivusto oli tekniikaltaan ja toiminnallisuuksiltaan vaikeasti hallittava ja ylläpidettävä. Lisäksi se ei enää vastannut toiminnallisuuksiltaan ja muutosvalmiudeltaan asiakkaiden esittämiin vaatimuksiin. Vanha kotisivusto myös sisälsi sen ylläpitoon liittyviä riskejä esimerkiksi vaikean hallittavuuden ja vanhan tekniikan takia.

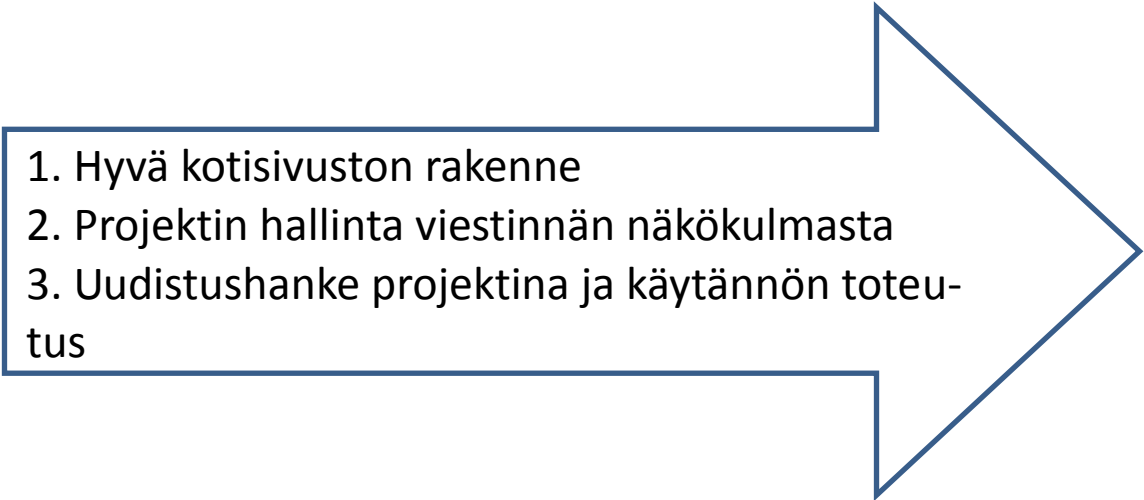
Uuden kotisivuston rakentaminen ja siihen liittyvä projektin hallinta on iso osa uudistushanketta. Asiakkaiden vaatimukset liittyen tiedon saatavuuteen ja käyttömahdollisuuksiin ovat kasvaneet ja muuttuneet. Asiakkaat kaipaavat monipuolisempia ratkaisuja myös kotisivujen osalta. Lisäarvoa tuottavien palveluiden kehittäminen ja uudistaminen ovat avainasemassa asiakaskunnan lojaalisuuden saavuttamisessa.

Tämä opinnäytetyö pyrkii toimimaan esimerkkitapauksena ja tukimateriaalina vastaavanlaisten kehittämishankkeiden menestyksessä toteuttamisessa. Työssä käsitellään kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä kokonaisuuksia ja konkreettisia tilanteita. Työssä keskitytään käsittelemään aiheita uudistushankkeen konkreettisen toteutuksen näkökulmasta.

Vuonna 2009 projektin kohdeyrityksen nimi vaihtui yritysoston seurauksena. Tämän jälkeen toimintoja ja työtapoja yhtenäistettiin emoyhtiön toimintoja vastaaviksi. Tavoitteena on yhdistää konsernin seitsemän yrityksen toiminnot ja toteuttaa ulkoinen näkyvyys vastaamaan toisiaan. Ulkoisella näkyvyydellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksen kotisivuja. Lähtötilanteessa konsernin seitsemän eri yrityksen kotisivut sijaitsivat yhteensä kolmella eri kotisivualustalla, joilla oli kaikilla erilainen domain-osoite. Uudistushankkeessa päätettiin luoda konsernin kaikkien yritysten kotisivut yhteiselle kotisivualustalle, jolle tulisi yhteinen domain-osoite.

Työn ensimmäisessä osiossa käsitellään hyvien kotisivujen sisältöön ja rakenteeseen liittyviä teemoja. Tämän jälkeen käsitellään muutosjohtamiseen ja projektinhallintaan liittyviä teorioita, yleisiä parhaita käytäntöjä sekä kirjallisuutta. Seuraava kokonaisuus käsittää kehittämisshankkeeseen liittyvän projektin sekä käytännön työn kautta tunnistettuja projektiviestinnän keskeisiä ajatuksia. Lopuksi arvioidaan työssä kuvattujen mallien ja ratkaisujen toimivuutta, tehdään johtopäätökset opinnäytetyössä esitettyjen teemojen toimivuudesta käytännössä, ja kootaan yhteen työn tekemisen yhteydessä opittua sekä tulevia jatkokehitystarpeita.

Koska opinnäytetyö pyrkii toimimaan eräänlaisena esimerkkinä vastaavankaltaisen kehittämisshankkeen hallittuun ja menestyksekkääseen johtamiseen, on tämä huomioitu tekstissä siten, että käsittely pyritään tekemään laajemmalla näkökulmalla. Tällä pyritään edistämään opinnäytetyön käytettävyyttä apuna uudistushankkeiden johtamisessa.

- 
1. Hyvä kotisivuston rakenne
 2. Projektin hallinta viestinnän näkökulmasta
 3. Uudistushanke projektina ja käytännön toteutus

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne.

2 Projektin toteutus kehittämishankkeena

Projekti on toteutettu kehittämishankkeena. Opinnäytetyön tekijä toimi kehittämishankkeessa kahdessa eri roolissa: muutosprojektissa viestijänä sekä projektipäällikkönä. Tutkijan ollessa osana tutkittavaa ilmiötä teorialähtökohdaksi valittiin toimintatutkimuksen mallit. Projektipäällikön eri roolit määrittelevät teoriaosuuden sisällön, jossa keskitytään hyvien kotisivujen rakenteeseen liittyvään problematiikkaan, muutosjohtamiseen ja projektiviestinnän haasteisiin. Toimintatutkimuksen lähtökohdat määrittelivät soveltuvimmaksi tiedonkeruumenetelmäksi osallistuvan havainnoinnin. Osallistuvan havainnoinnin ohella hyödynnettiin projektikalenteria ja erilaisia niin kutsuttuja kenttämuistiinpanoja sekä tutkimuspäiväkirjaa, johon merkittiin projektin kannalta oleelliset huomiot. Näiden muistiinpanojen avulla oli mahdollista seurata projektin kehittymistä alusta loppuun asti.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kuvata nykytilanne ja seurata sen kehittymistä projektin edetessä. Toimintatutkimus valittiin teorialähtökohdaksi, koska se ei pyri yleistämään vaan kuvaamaan muutosta tutkijan ollessa osana tutkittavaa ilmiötä - kotisivujen uudistamisprojektia. Kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen ero on pieni, joten myös kehittämistutkimuksen teoriaa hyödynnetään.

Sekä kehittämistutkimus että toimintatutkimus pyrkivät molemmat muutokseen tai parannukseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa, kuten tässä opinnäytetyön kehittämishankkeessa. Kuula (1999, 10) toteaa toimintatutkimuksesta: ”Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät eri toimintatutkimuksia”. Kehittämistutkimus pyrkii tuottamaan käytännössä toimivia ratkaisuja ja jonkin asian kehittämiseen. Tutkimus muuttuu toiminnalliseksi, kun tutkija on itse sitä testaamassa. (Kananen 2012, 41-42)

Straussin ja Corbinin (1990) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia ilman määrällisiä keinoja. Kananen esittelee Trockin ja Donellyn (2008) kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvan parhaiten seuraaviin tilanteisiin, jossa

- Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita eikä tutkimusta
- Halutaan saada ilmiöstä syvä näkemys
- Luodaan uusia hypoteeseja ja teorioita
- Käytetään mixed-tutkimusstrategiaa
- Halutaan hyvä kuvaus ilmiöstä

(Kananen 2009, 20)

2.1 Case-tutkimus

Toimintatutkimus rinnastetaan usein case-tutkimukseen (tapaustutkimus). Molemmille on yhteistä kohteena oleva yksi yhteisö, yritys, osasto, henkilö tai tapahtuma.

Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavaa ongelmaa tai ilmiötä, kun taas tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija. Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan ongelma ja muuttamaan asioita. Tapaustutkimukselle tämä ei ole ominaista. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää hyväksi myös kvantitatiivisen tutkimusotteen määrällistä mittaamista. (Kananen 2009, 23-24)

2.2 Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimuksen määrittely on vaikeaa, sillä suomenkieliselle termille ei ole olemassa suoraan käännettyä englanninkielistä termiä. Kehittämistutkimus ei pyri yleistämään, kuten ei laadullinen tutkimus muutenkaan. Tutkimustulos pyrkii aina muutokseen, esimerkiksi uuden tuotekonseption muodossa tai jonkin prosessin parantamisena. Tulokset koskettavat yksittäistuloksia eikä yleistäminen silloin ole mahdollista. (Kananen 2012, 42-43)

Kehittämistutkimus etenee vaiheittain. Kehittämistutkimuksen prosessikaaviona voidaan hyödyntää toimintatutkimuksen runkoa:

1. Ongelman määrittely
2. Ongelman tutkiminen
3. Ongelman syiden ja seurausten analysointi
4. Ratkaisun esittäminen
5. Ratkaisujen testaaminen
6. Ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta
7. Uuden ratkaisun testaaminen/kokeilu
8. Johtopäätökset

(Kananen 2012, 53)

Tilanteen kartoitukseen tulee varata riittävästi aikaa, jonka jälkeen siirrytään ratkaisemaan ongelmaa. Arviointikriteerien määrittelyllä mitataan tulosten onnistumista prosessin loppuvaiheessa. Ongelmien määrittelyn jälkeen pyritään poistamaan ongelma eli pyritään löytämään parannusehdotuksia. Kehittämishankkeen onnistumisen ja osallisten sitouttamisen kannalta on tärkeää osallistuttaa mukana olijat jo suunnitteluvaiheessa. Kokeiluvaiheessa toimenpiteet testataan käytännössä ja suoritetaan arviointi. Arvioinnissa hyödynnetään asetettuja tavoitteita, joihin saatuja tuloksia peilataan. Lopulliset ratkaisut eivät ole aina yksiselitteisiä ja kompromisseihin on varauduttava. (Kananen 2012, 53.)

2.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa ei pyritä yleistämään. Tuloksena saadaan muutos, joka koskee vain valittua ilmiötä. Toimintatutkimuksen vaiheita kuvataan eri tavoin. Yleistäen se voidaan sanoa lähtevän ongelman määrittelystä ja tutkimisesta ja etenevän tästä syiden ja seurausten analysointiin sekä ratkaisujen esittämiseen. Tämän jälkeen voidaan ratkaisuja testata ja muokata saatujen tulosten perusteella. Näitä vaiheita seuraa uuden ratkaisun kokeilu ja johdopäätökset. (Kananen 2009, 27-29.)

Havainnointi ja osallistuva havainnointi liittyy aina toimintatutkimukseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on itse osa tutkittavaa ongelmaa tai ilmiötä (Kananen 2009, 25.). Havainnoinnin muotoja ja käyttötapoja on monia erilaisia. Osa havainnoinnista on suoraa tai epäsuoraa, aina strukturoidusta strukturoitumattomaan, ja inhimillisestä mekaaniseen haastatteluun. (Shaoe & Zhou 2007, 121)

2.4 Kehittämishankkeen toteutus ja ongelman määrittely

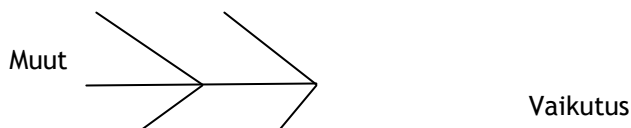
Tutustuminen aiheeseen aloitettiin akateemisen tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna väärässä järjestyksessä. Kehittämishanke aloitettiin keräämällä tietoa kehittämishankkeen ympäriltä. Tämän jälkeen laajennettiin teoriaosaamista ja syvennyttiin teoriasta löydettyihin näkökulmiin. Käytännössä lähestymistapa tarkoitti, ettei teoriaosaamista ollut ennen tiedon keräämistä. Kehittämishankkeen alussa olleet oletukset tarvittavasta teoriaosaamisesta muuttuivat projektin aikana useaan kertaan. Kehittämishanke toteutettiin kohdeyrityksessä projektimuotoisena. Taustateorian hyödynnettiin toimintatutkimuksen toteutukseen liittyvää teoriaa ja sitä kautta saatuja näkökulmia. Tiedonkeruuna käytettiin osallistuvaa havainnointia.

Kehittämishankkeissa on oleellista kehittämiskohteen havaitseminen ja nimeäminen. Kun ongelma tai ilmiö on havaittu ja nimetty, sitä pyritään määrittelemään tarkasti. ”Oleellista on ongelman ytimen löytäminen” (Kananen 2009, 30.). Prosessin kaikissa vaiheissa esitetään kysymyksiä, joilla pyritään selvittämään kyseistä vaihetta tarkemmalla tasolla. ”Toimintaongelma muutetaan informaatio-ongelmaksi” (Kananen 2009, 30). Kuten Kananen (2009, 31) toteaa ”Ongelmien ratkaiseminen ei ole aivan yksiselitteistä ja helppoa. Tutkimustieto ei aina takaa ongelman ratkaisua tai oikeaa päätöksentekoa.”

Tässä projektissa käytettiin hyväksi niin kutsuttua kalanruotokaaviota ideoitaessa kaikkia niitä teemoja, joita kehittämishankkeessa tulisi huomioida. Kananen (2009) kuvailee kalanruotokaavion olevan malli, jossa pyritään selvittämään syy-seuraussuhteita, mikä ei aina ole niin

yksinkertaista. Kalanruutomallin käyttö alkaa siitä, että ongelma kirjoitetaan ylös paperin vasempaan reunaan ja keskelle paperia vedetään runkoviiva.

Kalanruutomallin avulla pyritään luomaan näköaistia stimuloimalla uusia mielleyhtymiä. Yksittäinen syy voidaan ottaa syvällisempään tarkasteluun, jos se koetaan tärkeäksi. Loppuvaiheessa kaavio näyttää hyvin paljon kalanruodolta. (Kananen 2009, 36-37)



Kuva 2. Kalanruutomalli (Mukaillen. Kananen 2009, 36)

2.5 Tutkimussuunnitelma

Toimintatutkimuksille on tyypillistä, että tutkimuskysymyksestä ilmenee toiminta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä joustavuus, joka mahdollistaa tutkimuskysymyksen vaihtumisen prosessin edetessä. Hyvälle tutkimuskysymykselle on ominaista avoimen kysymyksen piirteet, kysymyksen harhattomuus, sopiva laajuus, kysymyksestä on saatavilla kirjallisuutta, kysymys on tutkittavissa, kysymys on riittävän selkeä, toiminnan ja tuloksen välillä on yhteys, tutkimuksella on merkitystä ja tutkimuskysymys on ratkaistavissa. Tutkimussuunnitelma ohjaa prosessia ratkaisun löytämiseksi ja lisäksi sillä pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus, objektiivisuus ja taloudellisuus. Tutkimussuunnitelma voi toimia myös dokumentaationa, joka toimii myös arviointikeinona. (Kananen 2009, 39- 41.)

Kehittämishankkeessa näkökulman valinta muuttui useaan otteeseen projektin aikana ja lopulta päädyttiin projektin selvityksen kirjoittamiseen viestinnän ammattilaisen näkökulmasta. Näkökulman valintaan vaikutti kohdeyrityksen projektipäällikön mukana olo projektissa viestinnän ammattilaisena ja samalla projektipäällikkönä.

2.6 Tiedonkeruu

Kehittämishankkeessa tietoa kerättiin projektipäällikön toimesta. Tapahtumat, palaverit, vastoin käymiset ja kaikenlaiset muutokset aikataulussa kirjattiin ylös projektikalenteriin ja erillisin niin kutsuttuihin kenttämuistiinpanoihin sekä tutkimuspäiväkirjaan. Näiden muistiinpanojen avulla oli mahdollista seurata projektin kehittymistä. Projektikalenteria ei luottamuksellisuussyistä esitetä tässä selvityksessä. Tiedonkeruu toteutettiin ensimmäisenä, jonka jälkeen tutustuttiin teemoihin liittyvään teoriakirjallisuuteen.

Tiedonkeruun menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia haastatteluita, erilaisia havainnoinnin keinoja, kirjallisia lähteitä tai kyselyitä (Kananen 2009, 61). Tässä projektissa tietoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla. Menetelmä valittiin, koska projektipäällikkö ja kehittämishankkeen raportoinnista vastaava henkilö toimivat projektissa mukana.

Havainnointia käytetään usein tilanteissa, joista ei ole vielä paljoa tietoa. Osallistuvassa havainnoinnissa voidaan erottaa erilaisia vaiheita riippuen tutkijan roolista. Etuna osallistuvassa havainnoinnissa on tutkijan pääseminen syvälle tutkimuksen kohteena olevaan asiaan. Havainnoinnissa kerättävän aineiston määrän määrittelee tutkijan suhde tutkittavaan asiaan. (Kananen 2009, 68)

Tuttuus ja tutkijan mukana olo tutkimuksessa voi vaikuttaa myös tutkimustuloksiin eli reaktiivisuuteen. Reaktiivisuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkimusasetelman vaikututusta tutkittavaan kohteeseen ja tutkimustuloksiin (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 52). Käytännössä aineiston epäluotettavuus liittyy osittain tiedonkeruumenetelmiin, ja havainnoinnissa sen vaara on lähes olematon. Havainnointia voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä ilmiöissä, joita pystytään havainnoimaan.

Havainnoinnin apuna käytettiin yksinkertaisia listoja, joissa laskettiin esimerkiksi yhteydenotot projektipäällikön suuntaan ja vastaavasti projektipäällikön aktiivisuus projektissa mukana olleisiin henkilöihin. Näitä listoja ja taulukoita hyödynnetään tässä kehittämishankkeen raportoinnissa itsearvioinnin ja reflektoinnin välineinä. Kirjallisia lähteitä käytettiin opinnäytetyössä ilmiön teoriaosuuden ymmärtämiseksi.

2.7 Tulosten arviointi

Kehittämishankkeiden tuloksia arvioitaessa verrataan tuloksia hankkeen tavoitteisiin. Jos ongelma pystytään poistamaan tai toimintaa kehittämään sen pienentämiseksi, voidaan kehittämishankkeen olettaa onnistuneen. Arviointi suoritetaan usein toimintatutkimuksissa niiden toimesta, jotka olivat prosessissa mukana. Konkreettisten tulosten lisäksi voidaan mitattavina määreinä pitää oppimista ja asennemuutosta. (Kananen 2009, 99)

Opinnäytetyön kohteena olevan kehittämishankkeen, jossa uudistettiin kohdeyrityksen kotisivut, tulosten arvioinnin mittarina pidettiin projektin saattamista loppuun aina uusien kotisivujen julkistamiseen saakka. Kehittämishankkeen tulosten luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja valideiteetin näkökulmista. Tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa sopivin keinoin. Mittareina valideiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetti toistettavuutta (Kananen 2009, 87).

Mäkelä (1990, 48) tuo esille neljä perustetta kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiperusteiksi, joita ovat aineiston riittävyys, analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus. Laadukkaan laadullisen kehittämishankkeen raportin voi varmistaa käyttämällä tarkkuutta tiedon keruussa ja dokumentoinnissa, jolloin ulkopuolinen lukija voi seurata kirjoittajan ajatusprosessia koko työn läpi. ”Triangulaation keinoihin voidaan myös turvautua pyrkimällä tarkastelemaan ilmiötä eri tietolähteiden avulla (aineistotriangulaatio)” (Kananen 2009, 95). Aineistotriangulaation ohella tulee tulkinnan ja analyysin olla oikea. Varmuuden ja vahvistuksen saaminen tutkimustuloksille ei riitä, jos tulkinta tuloksista on liian kevyellä tasolla tehty tai jos tulkinnan kannalta sopimattomia vaihtoehtoja ei ole poistettu tai jos tulkinnoissa ei ole käytetty laadulliselle tutkimukselle olennaisia ohjeita. (Kananen 2009, 95)

Gibbsin (2007) mukaan triangulaation käyttöä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kannattaa harkita tarkkaan, kun pyritään varmistamaan tulkinnan pätevyys. Hänen mukaansa menetelmän käyttö edellyttää oletusta vain yhdestä oikeasta tulkinnasta. Stringer (2007, 57-59) puolestaan kirjoittaa tutkimustulosten olevan tutkittavan kannalta luotettavia ja uskottavia. Erilaisista näkökulmista huolimatta triangulaatiota voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa sen puutteista huolimatta. Aina on mahdollisuus virheisiin tiedonkeruu- ja analyysivaiheissa, jolloin triangulaatio toimii varoituskeinona. Tutkimustulosten ollessa ristiriitaisia, pakottavat ne tutkijan tutkimaan tarkemmin ja syvällisemmin saatuja tuloksia. Tutkimustulokset voivat olla erilaisia, koska ihmisten mielipiteet vaihtuvat ja tutkittavaan ilmiöön voi kuulua mielipiteen muutos. Toteen näyttämisen perusedellytyksinä on aina riittävän tarkka dokumentaatio (Kananen 2009, 98).

3 Hyvän kotisivuston sisältö ja rakenne

Tässä kappaleessa käsitellään hyvän kotisivuston rakennetta ja toiminnallisuuksia. Selkeä rakenne ja tutut toiminnallisuudet auttavat asiakkaita löytämään kotisivuilta tarvitsemansa tiedot helpommin kuin standardista poikkeavilta kotisivuilta. Kehittämishankkeessa noudatettiin hyvän kotisivun rakenteeseen liittyviä teemoja, jotta kotisivuja olisi mahdollisimman helppo käyttää ja tiedot löytyisivät sivuilta nopeasti. Erilaiset sovellukset ja niiden toiminta hakusanoja käyttämällä oli kuitenkin jotain täysin uutta kohdeyrityksen asiakkaille.

Markkinoinnin muotoja on erilaisia. Yritykset pyrkivät tavoittamaan mahdolliset asiakkaansa, prospektit, usein usean markkinointi- ja viestintäkanavan kautta, esimerkiksi tv-mainoksien, tievarsimainoksien, radiomainoksien ja online-mainoksien (Arens & Weigold & Arens 2011, 5). Arens & Weigold & Arens (2011) kirjoittavat digitaalisesta vallankumouksesta, jossa asiakkaat hyödyntävät useaa markkinointikanavaa samanaikaisesti esimerkiksi älypuhelimien ja tietoko-

neen avulla. Tämä mahdollistaa myös uudenlaisen tavan kommunikoida asiakkaiden kanssa varsin kustannustehokkaasti.

Internet markkinointi, tai toisin sanoen verkkomarkkinointi, pitää sisällään monenlaisia markkinoinnin muotoja. Yksi niistä on mainonta, jonka vastaanottaminen ja katsominen ovat vastaanottajan päätettävissä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sähköpostitse suoritettavaa markkinointia tai esimerkiksi kotisivuilla tapahtuvaa markkinointia. Internetmarkkinoinnin (Internet marketing) katsotaan itsessään jo olevan ei-keskeyttävää mainontaa, sillä kotisivujen hakeminen tapahtuu vastaanottajan itsensä toimesta. (Charlesworth 2009, 254.)

Tehokas ja hallittu asiakkuudenhallinta (Customer relationship management) mahdollistaa kohdistetun Internetmarkkinoinnin. Ennen 1990-lukua asiakkuudenhallinta katsottiin kuuluvan monessa yrityksessä IT-yksiköiden vastuualueeseen. Nykyään asiakkuudenhallinta hoidetaan monissa yrityksissä osana myyntiyksiköiden toimintaa. Pääpaino ei ole mahdollisimman laajassa tietomäärässä vaan enemmänkin laadukkaan ja hyödyllisen tiedon keräämisessä ja analysoinnissa. Tarkoituksellinen CRM-järjestelmän hyödyntäminen auttaa yrityksiä ja myyjiä tuntemaan asiakkaansa paremmin ja kohdistamaan mahdolliset myyntitoimet oikeisiin kohde-ryhmiin. CRM-järjestelmiä tarjoaa monenlaiset yritykset ja niihin saa hyvinkin räätälöityjä toimintoja mukaan, yritysten tarpeista riippuen. Hyvä asiakkuuden-hallintajärjestelmä ei yksistään tuo yritykselle tuottoja, vaan se on yksi myyntiyksiköiden työkaluista toimivan kotisivuston ohella. (Charlesworth 2009, 254-255.)

3.1 Verkkomarkkinoinnin tavoitteet

Mitattaviin tuloksiin suuntaavassa toiminnassa on aina oltava tavoitteita. Ilman mitattavia tavoitteita on erittäin todennäköistä, että verkkomarkkinoinnissa epäonnistutaan (Charlesworth 2009, 28). Tänäkin päivänä on olemassa yhtiöitä, jotka eivät tiedä kotisivujensa tarkoitusta. Liian usein verkkosivut, tai toisin sanoen kotisivut, koetaan erilliseksi asiaksi eikä osaksi yrityksen muuta markkinointistrategiaa. Yleisesti internet/verkkomarkkinoinnille on kolme yhteistä tavoitetta, jotka ovat:

1. Brändin kehittäminen
2. Tuloksen kasvattaminen
3. Asiakaspalvelu

Verkkomarkkinoinnille on tyypillistä, että joko yksi, kaksi tai kaikki kolme yllä olevaa tekijää toteutuvat tavoitteina. On myös toisaalta harvinaista, että kotisivujen tavoitteena olisi vain yksi yllä mainituista päämääristä. Esimerkiksi Amazon-sivuston tavoitteena voisi olla esimerkiksi prosenttiosuuksina mitattuna:

- tuloksen kasvattaminen; 80 prosenttia
- brändin kehittäminen; 10 prosenttia
- jälkimarkkinointi; 10 prosenttia

(Charlesworth 2009, 29)

Tavoitteet ovat tärkeitä, jotta verkkomarkkinoinnille ja kotisivuston käyttöön voidaan luoda strategia. Sijoitetun pääoman tuotto (return on investment) on verkkomarkkinoinnin osalta hankalasti mitattavissa ja määriteltävissä. Kotisivujen kautta ostettujen tuotteiden tuottoaste on helposti laskettavissa, mutta on hankalampaa määrittää hyvän asiakaspalvelun tuotto tai nopeamman toimitusajan tuotto euroissa. Strategiana saattaa olla esimerkiksi asettaa tietyt vaatimukset päästä tietyn yrityksen asiakkaaksi, jolloin asiakkaaksi päässeet voivat tuntea ylpeyttä asiakkuudestaan. Tällöin kotisivuilla kävijöiden määrä ei ole kovinkaan relevanttia, vaan lähinnä vaatimukset täyttävien asiakkaiden määrä, jotka ovat hakeneet asiakkuutta itse. (Charlesworth 2009, 29.)

Yrityksen toimiala ja asiakaskunta määrittelevät pitkälti sen, miten yritys käyttää kotisivustoaan hyödyksi. Osalla yrityksistä on kotisivuston tai paremminkin myyntisivustonsa lisäksi lähimyyvälöitä ja osalla yrityksistä ei ole kuin verkkomyymälä tai kummatkin vaihtoehdot. Näiden yritysten lähtökohdat ja tavoitteet Internetin käytön osalta ovat täysin erilaiset. Pelkäämään verkkomyyntiin keskittynyt yritys käyttää kotisivustoaan todennäköisesti täysin eri tavoin kuin yritys, jolla on myös fyysisiä myymälöitä.

Lesjak & Vehovar (2005) esittelevät tutkimuksen, jonka mukaan vain 20 prosenttia menestyvistä yrityksistä, joilla on merkittäviä Internetiin liittyviä projekteja (kulut niiden osalta vähintään 48 000 €) mittaavat kotisivujen avulla saavutettavia hyötyjä. Puolet yrityksistä sanoo syyksi sen, että edut ovat niin ilmeisiä, ettei niitä tarvitse erikseen mitata tai luoda mittareita sitä varten. Usein mittareiden puuttuminen tarkoittaa samalla myös sitä, että kotisivuille tai verkkomyyntiä varten ei ole asetettu erillisiä tavoitteita tai päämääriä, jolloin saavutettuja tuloksia ei voida myöskään mitata. (Charlesworth 2009, 29-31.)

3.2 Kotisivujen merkitys yrityksille

Kuvitellaan tilanne, jossa televisiossa mainostetaan tiettyä tuotetta. Näet saman mainoksen paikallisessa lehdessä. Näet saman mainoksen myös supermarketin ikkunassa. Sisällä myymälässä ei ole kuitenkaan yhtään mainosta tuotteesta, josta olit nähnyt monta mainosta aiemmin. Et löydä myyjää myymälästä ja samalla koko mainoskampanja valuu hukkaan. Asiakas lähtee tyytymättömänä tyhjin käsin kotiin. Online markkinoinnissa, tai toisin sanoen verkkomarkkinoinnissa, kotisivu edustaa yllä olevaa esimerkkiä myymälästä. Kotisivu on kohde, jon-

ne asiakas ohjataan klikkaamalla esimerkiksi sähköpostissa olevaa tekstilinkkiä tai kuvainnosta. (Charlesworth 2009, 247-248)

Osalla yrityksillä on kotisivuillaan myös tuote- ja palvelumyyntiä. Verkko-ostamisessa (online buying process) ostoprosessilla ei tarkoiteta pelkästään rahan ja hyödykkeen tai palvelun omistajanvaihdosta vaan myös toimintaa asiakkaan osalta, jonka mainonta on saanut aikaiseksi. Ostoprosessin pituus ja kesto riippuu myytävästä tuotteesta ja palvelusta. (Charlesworth 2009, 22-23) Ostajakunnan segmentoinnin taustalta voidaan Schiffmanin & Kanukin & Hansenin (2012, 57) mukaan tunnistaa yhdeksän eri tekijää, joita käytetään useimmiten segmentoinnin perusteina.

Verkkoympäristössä ostaja voi tulla ostoprosessiin missä vaiheessa tahansa ja mitä kautta tahansa. Asiakas voi selata yritysten kotisivuja puhelimellaan tai tietokoneella mihin vuorokauden aikaan tahansa, jos hänellä on Internetyhteys käytössään. Aika ja paikka ovat menettäneet tietyssä suhteessa merkityksensä. Internet on mahdollistanut hintojen ja tuotteiden vertailun verkossa, mutta hinta ei ole kuitenkaan ainoa tekijä, joka ohjaa ihmisiä verkko-ostamisen pariin. Ihmiset usein etsivät tietoa verkosta, mutta tekevät ostot itse paikan päällä fyysisessä kauppapaikassa.

Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa monet eri asiat, kuten esimerkiksi emotionaaliset ja kognitiiviset vaikutteet (Schiffman & Kanuk & Hansen 2012, 66-67). Ostajat voivat etsiä kotisivuilta monenlaisia asioita ja vertailla samaan aikaan kilpailijan vastaavia tuotteita ja palveluita (Schuman & Thorson 1999, 30). On myös vertailuja varten luotuja kotisivuja, jotka tekevät vertailun asiakkaan puolesta valmiiksi. Nykyään on mahdollista tilata esimerkiksi ruokatarvikkeet suoraan myymälästä kotiinkuljetuksella kotiovelle, jos ei itse halua mennä kauppaan. Tätä varten asiakas todennäköisemmin tarvitsee yrityksen kotisivut, josta hän voi valita haluamansa tuotteet ostamista varten. Osa ihmisistä haluaa säästää aikaa ajomatkojen osalta tai ei halua tavata liian innokkaita myyjiä ja tekee sen takia ostoksensa verkossa. Syitä verkossa ostamiseen ja ostamatta jättämiseen on monia, ja ovat usein henkilökohtaisia valintoja. Yhtiöiden on pohdittava miksi, mitä ja miten asiakkaat etsivät heidän tuotteistaan ja palveluistaan tietoa Internetissä ja miten he voisivat niitä parhaiten hankkia itselleen sitä kautta. (Charlesworth 2009, 26-28.)

Monet eri tutkijat ovat yrittäneet eriyttää verkko-ostajat erilaisiin ryhmiin, näin on tehnyt myös Barnes (2007), joka jakaa verkko-ostajat eri ryhmiin:

- 15 prosenttia ostajista on riskin välttäjiä (risk-averse doubters), jotka epäilet uusia kokemuksia. Puolet tähän ryhmään kuuluvista ei ole koskaan ostanut verkosta.

- 40 prosenttia ostajista kuuluu avoimin mielin oleviin ostajiin, jotka kokeilevat uskaltavasti verkossa ostamista. 97 prosenttia tämän ryhmään kuuluvista on ostanut verkossa ja suurin osa tekee sitä aktiivisesti.
- 45 prosenttia ostajista kuuluu ryhmään, jotka etsivät tietoa. Tähän ryhmään kuuluvat ihmiset ovat perinteisesti varautuneita ja varovaisia, vaikkakin ostavat verkossa. He käyttävät Internetiä pääsääntöisesti tiedon etsimiseen.

(Charlsworth 2009, 25-26)

Kotisivuilla vierailijoita myös seurataan erilaisin mittarein. Useimmat yritykset vaativat kotisivuillensa rekisteröitymisen, jonka jälkeen asiakas pääsee tarkastelemaan tarkempia yrityksen tietoja tuotteista ja palveluista. Tuntemalla asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä kotisivuilla voidaan luoda parempia markkinointisuunnitelmia. (Armstrong & Kotler & Harker & Brennan, 2012, 127)

Gerry McGovernin (2002) teorian mukaan on neljä erilaista ihmistyyppiä, jotka voivat saapua kotisivulle. Persoonallisuuspiirteiden lisäksi ihmisiä ohjaavat psykologiset ja sosiaaliset tekijät sekä saavutettavan hyödyn tavoittelu. McGovernin esittelemät neljä erilaista ihmistyyppiä ovat:

- täydellinen prospekti, joka tietää mitä kyseiseltä kotisivustolta etsii (esimerkiksi haluaa ostaa tietyn tuotteen)
- prospekti, joka tavallaan tietää mitä haluaa, mutta ei ole varma asiasta.
- prospekti, joka ei tiedä haluaako mitään, mutta oikean tuotteen tai palvelun tullessa kohdalle olisi valmis sen ostamaan verkossa.
- prospekti, joka ei ole oikeasti prospekti. Hän tuli kotisivustolle vahingossa.

Potentiaalisten asiakasehdokkaiden ohjaaminen läpi ostoprosessin on tilanteesta riippuen joko lyhyt tai hyvinkin pitkä prosessi. Sähköpostimarkkinoinnissa voidaan hyödyntää yrityksen kotisivuja, jolloin kotisivun tulisi

- ohjata asiakas seuraavaan vaiheeseen, joka mukailee sähköpostiviestin tavoitteita (esimerkiksi jonkin tuotteen myynti, kanta-asiakkaaksi ilmoittautuminen tai vastaava toimi)
- olla lyhyt ja ytimekäs
- edustaa taustalla olevaa yritystä brändimielikuvan osalta
- olla luotu vain sähköpostimarkkinoinnin osaksi

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sivun pitää olla sisällöltään tarkoituksenmukainen ja keskittyä siihen tarkoitukseen, johon sähköpostiviesti oli luotu. (Charlesworth 2009, 250)

Tulisiko tämän kyseessä olevan niin kutsutun laskeutumissivun olla linkitettyinä yhtiön muihin kotisivuihin vai pitäisikö sen olla täysin erillinen kotisivu? Molemmilla vaihtoehdoilla on omat kannattajansa. Jos laskeutumissivu säilytetään erillisenä kokonaisuutena, tälle sivulle ei lisätä linkkejä alkuperäiseltä kotisivustolta eikä päinvastoin. Laskeutumissivua varten saattaa yrityksellä olla oma domain-osoite, jota käytetään vain sähköpostimarkkinointiviestien laskeutumissivuina. Tämän vaihtoehdon kannattajat näkevät linkit yrityksen kotisivuille laskeutumissivun tarkoituksena hämärtäjinä eivätkä koe linkeistä olevan muuta kuin haittaa. Laskeutumissivu voi olla osana yrityksen kotisivustoa. Tämän vaihtoehdon kannattajat näkevät laskeutumissivun osana yrityksen kotisivustoa (Charlesworth 2009, 250.)

Riippuen laskeutumissivun valinnasta, tulee miettiä laskeutumissivun tulevaisuutta sähköpostimarkkinointikampanjan jälkeen. Usein laskeutumissivuilla on tietynlainen elinkaari, jonka kesto riippuu kyseessä olevasta markkinointikampanjasta. Yleensä laskeutumissivu poistetaan kampanjan jälkeen, mikä voi olla virhe sillä

- Hakukoneet saattavat muistaa laskeutumissivun, jolloin hakukoneet myös sen jatkossa löytävät
- Kampanjan mainokset saattavat silti olla unohdetuilla ja niin kutsutuilla kelluvilla sivuilla saatavilla, jolloin asiakkaat voivat niitä vielä lukea ja klikkailla niissä olevia mahdollisia linkkejä.

(Charlesworth 2009, 250.)

Charlesworthin (2009) mukaan, jos laskeutumissivua ei poisteta, mutta se halutaan kuitenkin säilyttää erityisenä markkinointisivuna, voidaan siihen aina kirjoittaa tietyn kampanjan voimassaoloajat tai muuta aiheeseen liittyvää tekstiä. Teksti voi silloin kertoa lukijalle, että tiettyä ajanjaksona ollut kampanja ei ole enää voimassa ja tällä kyseisellä sivulla muistutetaan tulevaisuudessa myös tulevista kampanjoista. Jos asiakas löytää laskeutumissivulle kampanjan jälkeen, hänelle saattaa jäädä yrityksestä positiivisempi mielikuva kuin silloin, jos sivu sisältäisi vanhaa tietoa ja johtaisi asiakasta harhaan. Kotisivustolla on siis merkitystä myös muussakin markkinoinnissa kuin vain kotisivuilla tapahtuvan markkinoinnin osalta. Kotisivuston merkitys tulisi nähdä mahdollisimman laajana, jotta sitä pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

3.3 Kotisivujen ylläpito

Kotisivuja ylläpidetään palvelimella, joka on alituisesti yhteydessä Internettiin (Charlesworth 2009, 46-47). Palvelimen ylläpidon voi ulkoistaa tai yritys voi hoitaa sen itse. Ulkoistamiseen päätyneen yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin ennen palveluntarjoajan valintaa

- latauksien nopeus (speed of download)

- seisokkiajat (downtime)
- turvallisuus (security)
- IP-osoitteen eheys (IP integrity)

(Charlesworth 2009, 46)

Sivujen latautumisen nopeudella on suuri merkitys kotisivujen käyttäjille. Mitä suurempi on haettujen kertojen määrä sivulla, sitä hitaampi voi periaatteessa latautuminen olla. Ongelmaa ei ole, jos palveluntarjoaja on huolehtinut serverin kapasiteetista.

Seisokkiajalla tarkoitetaan sitä aikaa, jolloin kotisivut eivät ole käytössä. Tavoitteena on, että sivut olisivat aina käytössä, mutta se jää useimmiten tavoitteeksi. Turvallisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti tietokonejärjestelmiin murtautujat pääsevät käsiksi tietoihin, joihin heidän ei tulisi päästä.

Tilanne, jossa kotisivuja on enemmän kuin niitä hakevia ihmisiä tarkoittaa sitä, että ne ovat palvelimilla turhaan odottamassa latauksia. Palvelimen tarjoajat tietävät tämän ja ovat määritelleet sivut siten, että tulevat vain haettaessa esille asiakkaiden ruuduille. Ongelmatilanteita voi tulla, jos kotisivut loukkaavat hakukoneiden protokollia. Tällöin dynaaminen IP-osoite saattaa tulla rangaistuksi vaikka ei sinänsä ole ollut tilanteeseen syyllinen. (Charlesworth 2009, 46-47.)

Palvelimen tarjoajat voidaan valita myös maittain ja ulkoistaa kotisivut usealle palveluntarjoajalle samanaikaisesti. Tämä saattaa nopeuttaa sivujen latautumista, jos yrityksellä on esimerkiksi jokaisella mantereella liiketoimintaa ja tarvetta kotisivuille. Maakohtaisilla tai manterekohtaisilla servereillä uskotaan myös olevan merkitystä, kun hakukoneoptimoinnit hakevat pyydettyjä kotisivuja nähtäville. (Charlesworth 2009, 47)

Kotisivujen merkitys on nykypäivänä korkeammalla sijalla kuin aikaisemmin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kotisivujen seisokkiajat vaikuttavat asiakkaiden mielipiteisiin yrityksen luotettavuudesta omassa liiketoiminnassaan. Jos esimerkiksi kansainvälinen ja iso kuluttajille suunnattu kotisivusto olisi pois käytöstä (esimerkiksi Amazon.com), tarkoittaisi se isoja tulonmenetyksiä. Amazon on Internetissä toimiva yritys, josta voi tilata verkon kautta muun muassa kirjoja, musiikkiaänitteitä, elektronisia kirjoja. (Charlesworth 2009, 47)

Varmuuskopiot sivustosta varmistavat, että tekniset ongelmat eivät poista kotisivujen sisältöä pysyvästi. Varmuuskopiot tarvitaan myös silloin, jos yhtiö päättää vaihtaa copywriteria tai teknisen vian takia nykyiset kotisivut eivät ole toiminnassa. Varmuuskopioinnin merkitystä ei kannata aliarvioida, sillä ongelmatilanteiden sattuessa ne saattavat olla ainoa nopea keino saada kotisivusto toimintakuntoon. (Arnold, Lurie, Dickinson, Marsten & Becker 2012, 10)

3.4 Kotisivujen omistajat

Yrityksissä yleensä joku vastaa kotisivuston sisällöstä ja teknisestä toteutuksesta. Usein omistajuudesta kiistellään IT-osaston ja markkinointiosaston kesken. Alun perin markkinointi-ihmiset olivat IT-osaajien armoilla, kun ensimmäisiä kotisivuja kehitettiin. Markkinointi-ihmisillä saattoi olla oma tavoite sivustojen suhteen, mutta ei tarvittavaa teknistä osaamista, jolloin pääasiallinen vastuu saattoi jäädä IT-osaajille. IT-osaajien näkökulma kotisivuston kehittämiseen voi olla pelkästään tekninen eikä niinkään asiakaslähtöinen. Eri yksikköjen onkin järkevää yhdistää näkemyksensä ja toteuttaa toimiva ja asiakaslähtöinen kotisivusto. (Charlesworth 2009, 48.)

Aikaisemmin oli tavanomaista, että kotisivujen kehitys jätettiin kokemattomien henkilöiden haltuun. Markkinointiosasto saattaa olla kiinnostunut PR-asioista tai kampanjoiden läpiviemisestä, mutta harvoin vastuuta halutaan ottaa koko yrityksen kotisivustosta. Kokemattomia työntekijöitä käytettiin, koska he olivat yrityksille edullisin vaihtoehto. Nykyään kotisivuista vastaa, ainakin isommissa yhtiöissä, kokenut kotisivuihin perehtynyt moniosaaja tai useampi moniosaaja. (Charlesworth 2009, 48-49)

Charlesworthin (2009) mukaan kotisivuja kehitettäessä on hyvä konsultoida yrityksen myyjiä. Kokenut myyntihenkilöstö on kokenut paljon asiakkaiden kanssa ja heillä voi olla näkemyksiä siitä, mihin suuntaan kehitys on yrityksen liiketoiminnan osalta menossa. He myös tuntevat asiakkaat ja osan kilpailijoista. Olisi typerää jättää huomioimatta heidän näkemyksensä. Osallistuttamalla myyntihenkilöstö kotisivujen kehitykseen voidaan pyrkiä takamaan näiden kahden myyntiväylän yhdenmukaisuus ja sisällön samankaltaisuus. Iso osa yritysten kotisivuilla tapahtuvista asiakaskontakteista tapahtuu niin sanottujen leadien perusteella. Myyjille tulee leadien kautta tieto siitä, kuka asiakas haluaisi häneen otettavan yhteyttä tai kuka oli ladanut tietyn tuote-esitteen. Myös tästä näkökulmasta katsottuna olisi käytännöllistä, että myyntihenkilöstö tietäisi miltä kotisivulta asiakas on tietoa etsinyt.

3.5 Miten ihmiset yleisesti käyttävät kotisivuja

Internetin käyttö on lisääntynyt viime vuosina räjähdysmäisesti kuluttaja- ja business-to-business ympäristössä (Clow & Baack 2004, 437). Hakukoneita käyttämällä saadut sivutulokset luetaan kuuluvaksi SERP-sivuihin (search engine result page). Nielsenin ja Lorangerin (2006) tutkimus osoitti, että 93 prosenttia hauista seurasi käynti ensimmäisen hakutuloksissa olevalla kotisivulla. Yleisesti ensimmäisellä sivuilla näkyy kymmenkunta hakutulosta ja mainosbanneereita. Vain seitsemän prosenttia tutkimuksen hauista seurasi käynti toiseksi tulleessa sivustossa. (Nielsen ym. 2006, 39) Mainosbanneri on usein kotisivun yläosassa oleva mainos, jota klik-

kaamalla asiakas voi lukea kyseisestä palvelusta tai tuotteesta tarkempaa tietoa (Shimp 2010, 399).

Samassa tutkimuksessa vain 47 prosenttia siirsi sivua alemmas nähdäkseen koko sivun sisällön. Yli puolet katsoi vain sen verran, mitä tietokoneruudulta milloinkin näki (Nielsen ym. 2006, 39-40). Esimerkiksi Googlen hakukoneilla haettaessa tietoa tulee ruudulle perinteisesti näkyviin vain neljä tai viisi ylimmäistä hakua (kun kuvaruudun resoluutio on 1024x768 pikseliä). Tämän lisäksi Googlen hakutulokset tuovat näkyviin useita mainoksia tai maksettuja paikkoja tietyille sivuille. Käytännössä tämä tarkoittaa, että menestyäksesi hakukonetuloksissa tulee yhtiösi kotisivujen sijoittua mieluiten kolmen ensimmäisen hakutuloksen joukkoon. Mitä alempana kotisivunne löytyy hakutuloksista, sitä epätodennäköisemmin hakija sivujanne tarkastelee.

3.6 Ostetut hakusanat

Hakukonemainonta alkaa suurimmassa osassa tapauksia yhtiön päättäessä mahdollisesta budjetista ja siitä, kuinka paljon arvoa hakukoneoptimismissa menestymisestä heille annetaan. Sanojen valinnan jälkeen ja sopimusten allekirjoittamisen jälkeen valitut sanat tuovat juuri kyseisen yhtiön kotisivut ensimmäisenä listalle. On todennäköistä, että tulevaisuudessa tämä liiketoiminta kasvaa. Yhtiöiden oman liiketoiminnan kannalta niiden on parempi menestyä hyvin hakukoneoptimoinneissa. (Nielsen ym.2006, 41-42)

Nykypäivänä ihmiset hakevat yhä tarkemmilla hakusanoilla haluamiaan tuotteita ja palveluita. Tulevaisuudessa hakukoneoptimoinnissa menestyminen menee mahdollisesti perinteisen markkinoinnin ohi Internetissä. Tämän puolesta puhuu myös Internetissä helposti toteutettavan seurannan osalta, sillä kaikki linkkien klikkaukset ja dokumenttien lataamiset pystytään jälkikäteen jäljittämään. Perinteisessä mediassa seuranta on hankalampaa kuin Internetissä. (Nielsen ym.2006, 41-42)

3.7 Sivujen selaaminen

Yleisesti Internetissä, tai tavanomaisemmin verkossa, sivuja selaavat henkilöt ovat laiskoja. Tämä johtopäätös voidaan tehdä Nielsenin ja Lorangerin (2006, 45) tutkimusten osalta, jotka kertovat sivujen selaamisesta. Toisaalta ihmiset voivat olla myös liian kiireisiä tutkiakseen kaikkea kotisivuilla olevaa tietoa.

Nielsenin ja Lorangerin (2006) tutkimuksessa 35 prosenttia mukana olleista kotisivuista oli niin lyhyitä, ettei niitä tarvinnut selata alaspäin. Lopuista 65 prosentissa sivuista oli selattu vain puolet. Tutkimus osoitti myös, että enemmän internetiä käyttämään tottuneet selasivat sivu-

ja enemmän kuin vähemmän käyttäneet. Vähemmän käyttäneistä vain 38 prosenttia selasi sivuja alaspäin, kun taas enemmän käyttävistä 46 prosenttia selasi sivuja.

Nämä tulokset voidaan selittää sillä, että enemmän verkkoa käyttäneet ovat tottuneet myös huonosti suunniteltuihin kotisivuihin, joissa tärkeää tietoa on myös sivun alaosissa eikä vain sivujen yläosassa. Ja toisaalta he ovat myös nopeampi päättämään onko sivu sellainen, jolta heidän hakemansa tieto voisi löytyä ja silmäilevät sivuja nopeasti läpi. Osa kotisivujen luojista myös käyttää hyväkseen selailtavuutta ja siihen liittyviä yleistyksiä. Osa yhtiöistä haluaa erottua ja rikkoo yleisiä hyvän kotisivuston määrittäjäesimerkiksi lisäämällä suuren kuvan kotisivujen yläosaan ja kirjoittamalla tarkemmat tiedot tuotteesta sivun alaosaan. Muun muassa Apple on toiminut näin. Yleisesti ajatellaan, että sivun yläosa sisältäisi tärkeimmät tiedot ja vähemmän tärkeät tiedot löytyisivät sivun alaosasta. (Nielsen ym. 2006, 45-47.)

3.8 Kotisivujen suunnittelu

Tutkimukset puhuvat tiettyjen hyvien lainalaisuuksien puolesta, joita on hyvä kotisivu pitää sisällään. Nielsen ja Loranger (2006) määrittelevät erilaisia standardeja ja yleisiä tapoja suunnitella kotisivujen rakenne. Heidän mukaansa 80 prosenttia yhtiöistä käyttävät samantyyppistä rakennetta kotisivuillaan, standardin mukaisesti. Tätä kuvataan hyvin kotisivuilla vierailijoita houkuttelevaksi tavaksi esittää tietoa, sillä vierailijat ovat tottuneet tietynlaiseen rakenteeseen ja etsivät tietoa tietyistä kohdista kotisivustoja. Tiettyä standardia noudattamalla vierailijat osaavat odottaa mistä tietynlaista tietoa löytyy. (Nielsen ym. 2006, 48)

Arviolta 50-79 prosenttia nykyisistä kotisivuista noudattelee yleistä tapaa esittää asioita kotisivuilla. Tähän on syynä todennäköisemmin se, että vierailijat tietävät miten sivustot toimivat. Vuonna 2006 vähän alle puolet kaikista käytössä olevista kotisivuista noudattelee kaikkea muuta paitsi yllä mainittuja esitystapoja. Vastaaville sivuille päätyessään vierailija ei tiedä mitä odottaa tai mistä lähteä etsimään tietynlaisia tietoja. (Nielsen ym. 2006, 47)

3.9 Tiedon haku kotisivuilla

Useimmiten ihminen toivoo saavuttavansa maksimaalisen hyödyn mahdollisimman vähäisessä ajassa vieraillessaan kotisivuilla. Vierailijoita tai tarkemmin kuvattuna asiakkaita varten on hyvä suunnitella mahdollisimman hyvin toimiva kotisivusto. Esimerkiksi linkit seuraaville sivuille ja sivuilla olevat dokumentit on hyvä nimetä mahdollisimman kuvaavasti. Linkeissä käytettävät sanat on hyvä olla yleistä kieltä, jotta hakukoneet löytävät ne. Yleiskieli auttaa myös vierailijoita ymmärtämään linkin merkityksen. Vierailijoille on hyvä näyttää heidän sijainti kotisivustolla. Käytännössä tämä onnistuu esimerkiksi esittämällä sivun yläosassa sen polun, jota ovat tähän asti sivujen osalta seuranneet. (Nielsen ym. 2006, 52-53)

Tänä päivänä vierailijoille tarjotaan muutakin kuin kuvaavia linkkitekstejä. Vierailijoille tarjotaan tietoa aikaisempaa nopeammin luettavassa muodossa. Heitä pyritään houkuttelemaan uutiskirjeillä ja vastaaville mainoskirjeillä, jotta he tulisivat sivustolle myös myöhemmin uudelleen. Tavoitteena on myös menestyä hakukoneoptimoinneissa ja sijoittua ensimmäisten listalle hakutuloksissa, jotta asiakkaat löytäisivät heti sen, mitä ovat etsimässä. Nykypäivänä hakukoneet löytävät helposti ne sivut, jotka ovat käyttäjille todennäköisemmin parhaat tarjomaan etsittyä tietoa.

Toisaalta mitä parempia sivuja hakukoneet löytävät, sitä vähemmän aikaa kuluttajat niillä keskimäärin käyttävät. Eräs näkökulma on, että internetissä vietetään yhteensä enemmän aikaa etsien tietoja kuin aikaisemmin. Samalla todennäköisyys päätyä juuri sinun yhtiön sivuille kasvaa. On kuitenkin todettava, että Nielsenin ja Lorangerin (2006) tutkimus osoitti, että itse asiassa kotisivuilla käytettävä keskimääräinen aika on todella lyhyt ja hyvät sivukat ja navigointi ohjeet tulevat lyhentämään aikaa tulevaisuudessa. (Nielsen ym. 2006, 54.)

Kotisivuilla vierailijat tekevät kompromisseja kahden kysymyksen välillä

- Mitä voin odottaa saavani kotisivulta?
- Mikä on se hinta, jonka joudun maksamaan tiedon etsimisestä ja käyttämisestä?

Molemmat kysymykset sisältävät arviointia aikaisempien kokemusten tai olettamusten perusteella. Vierailijat tekevät henkilökohtaisia päätöksiä aina kulloisenkin tilanteen vallitessa. (Nielsen ym. 2006, 55)

3.10 Kotisivuihin liittyvät käyttöongelmat

Internet on muuttunut valtavasti 1990-luvusta ja siitä, kun vuonna 1994 siinä huomattiin ensimmäisiä todellisia käyttöongelmia. Ovatko käyttöongelmat hävinneet käyttäjien käyttöosaamisen myötä vai onko tekniikka kehittynyt vai ovatko odotukset muuttuneet? Käyttöongelmat ovat tänä päivänä pienemmät kuin 90-luvulla, koska

- Teknologia on kehittynyt. Esimerkiksi 1990-luvun suurimmat ongelmat liittyivät kehon teknologiaan, joka nykypäivänä ei ole suurimpia ongelmia.
- Ihmiset tottuvat erilaisiin kotisivurakenteisiin. Aikaisemmin kaikki uusi oli hankalaa, mutta nykyään ihmiset ovat ehkä suvaitsevaisempia ja tottuneet näkemään erilaisia rakenteita kotisivustoissa.
- Kotisivujen suunnittelijat ymmärtävät enemmän ihmisten web-käyttäytymistä. Esimerkiksi tieto ”sivua päivitetään ja hakemasi tieto ei ole saatavilla”-tyyppiset tekstit ärsyttävät suurta osaa ihmisistä. On parempi ottaa tiedot päivityksen tai muun syyn takia kokonaan pois tai antaa päivämäärä, kun sivut ja tiedot ovat taas normaalisti käytettävissä.

(Nielsen ym. 2006, 58-59)

Nielsen ja Loranger (2006, 60) tunnistavat toisaalta myös kahdeksan ongelmaa, jotka eivät ole aikojen kuluessa toistaiseksi muuttuneet. Näitä ovat

- Linkit, jotka eivät vaihda väriään klikkauksen jälkeen
- ”Palaa/takaisin” - valinnan puuttuminen kotisivuilta
- Sivun avautuminen uuteen ikkunaan
- Pop-up ikkunat eli erilaiset ponnahdusikkunat
- Toiminnallisuudet, jotka näyttävät mainoksilta olematta kuitenkaan mainoksia
- Yleisten Internetiä koskevien sopimusten rikkominen
- Epäselvä sisältö ja turhanpäiväiset mainokset
- Liian tiheä sisältö ja teksti, jota ei pysty selaamaan.

3.10.1 Väriä vaihtamattomat linkit

Väriä vaihtamattomat linkit ovat nykypäivänä edelleen ongelma. Vierailija ei silloin tiedä, mitä linkkejä hän on jo kokeillut ja mitä ei. Vierailijan on hyvä tietää kotisivuilla seuraavat asiat: missä hän on ollut, missä hän on ja mihin hän voi seuraavaksi mennä. Nämä auttavat kotisivuilla olevaa henkilöä päättämään minne suunnata seuraavaksi. (Nielsen ym. 2006, 60)

Internetissä linkit ovat avainasemassa selattaessa erilaista sisältöä. Nykyään 74 prosenttia sivustoista sisältää tämän linkkien värinvaihtotoiminnallisuuden. Sivustot, joilla tätä toiminnallisuutta ei ole, kärsivät todennäköisesti käyttöongelmista. (Nielsen ym. 2006, 61)

3.10.2 Takaisin-painikkeen toimimattomuus selaimessa

Takaisin-painike on toistaiseksi eniten käytetty toiminnallisuus Internet-selaimessa. Ihmiset luottavat nykyään siihen, että valitsemalla ”takaisin” hän pääsee takaisin lähtötilanteeseen. Tämä saattaa tuoda vierailijoille luottamuksen tunteen siitä, että vaikka hän tutkisi muitakin linkkejä, hän pääsee aina takaisin alkuun. Tätä toiminnallisuutta on tuettu vuodesta 1980 lähtien myös web-aplikaatioissa. Web-aplikaatioilla tarkoitetaan kotisivujen taustalla olevia sovelluksia. (Nielsen ym. 2006, 63)

Nielsenin ja Lorangerin (2006) tutkimukseen osallistujat pyrkivät pääsemään ”takaisin” valinnalla sivuhistorian alkuun vaikka sivulla olisi valmiina linkki ”etusivulle”. Tämä johtuu pääosin tottumuksesta ja siitä, että kaikilla sivuilla ei ole tarjolla ”etusivulle”-linkkiä. ”Takaisin”-valinnasta on erilaisia etuja, kuten

- Takaisin-valintapainike on aina saatavilla samasta kohtaa Internet-selainta ja se toimii samoin tavoin. Ihmisten ei tarvitse etsiä tätä erikseen, vaan se löytyy aina samasta kohdasta.
- Takaisin-valintapainike vie aina taakse päin sivuhistoriassa. Käyttäjien ei tarvitse muistaa missä hän oli kolme klikkausta aikaisemmin vaan takaisin-valinta tekee muistamisen heidän puolestaan.
- Takaisin-valintapainike on suurikokoinen. Tämä on erityisen hyvä asia niille selailijoille, joiden motoriikka ei ole parhaalla mahdollisella tasolla.

(Nielsen ym. 2006, 64-66)

Nämä yllä luetellut edut ovat käyttäjien saavutettavissa sivuilla, jossa takaisin-valintapainike toimii odotetusti. Valinnan toiminta voidaan estää tietyllä JavaScript sovelluksella. Lisäksi kotisivun avaaminen uuteen ikkunaan estää takaisin-valintapainiketta toimimasta, sillä se toimii vain samaan ikkunaan avatussa ikkunassa. Käyttäjiä ei tule pakottaa avaamaan sivuja uuteen ikkunaan vastoin heidän tahtoa. Takaisin-valintapainike ei välttämättä toimi, jos alkuperäinen sivu on siirretty ja serveri olettaa vanhan sivun olevan vielä vanhalla paikallaan. On järkevää ohjata sivut uudelleen uuteen sijaintiin, jos ne muutetaan alkuperäisestä sijainnista. (Nielsen ym. 2006, 64-66.)

3.10.3 Sivujen avautuminen uuteen ikkunaan

Kotisivustot usein kertovat, kun vierailija avaa sivun uuteen ikkunaan. Tämä antaa vierailijalle oletuksen, että häntä on ikään kuin varoitettu siitä, että kaikki Internet-selaimen toiminnallisuudet eivät uudessa ikkunassa välttämättä toimi. Valitettavasti moni kotisivujen suunnittelija toivoo sivujen avautuvan aina uuteen ikkunaan. Joskus nämä ovat niin kutsuttuja ponnahdusikkunoita, jotka ovat useimmiten estetty avautumasta automaattisesti internet-selaimessa. Tällöin ne hyväksytään erikseen avautumaan uuteen ikkunaan. Tämä saattaa ärsyttää kotisivujen käyttäjiä ja he jättävät nämä ponnahdusikkunat avaamatta. Osa sivuista avautuu uuteen ikkunaan oletuksena. (Nielsen ym. 2006, 67)

Sivujen avautumista uuteen ikkunaan perustellaan usein sillä, että vierailija ei eksyisi heidän sivustolleen tai että sivuston ulkopuoliset sivut laitetaan avautumaan aina uuteen ikkunaan. Käytännössä uuteen ikkunaan avattu sivu estää vierailijaa palaamasta takaisin-valintapainikkeella aloitussivulle ja sulkiessaan vahingossa koko selaimen, vierailija hävittää myös alkuperäisen sivun. Osa sivuilla vierailijoista ei enää palaa sivustolle laiskuuttaan.

Internet-selaimessa voi valita minkä tahansa linkin avautumaan uuteen ikkunaan. Valitsemalla hiiren oikean painikkeen linkkiä klikatessa vierailija voi valita sivun aukeamana uuteen ikku-

naan. Tämä vaatii jonkin verran tietokoneen käyttökokemusta, jotta tästä toiminnallisuudesta tietää ja voi sitä hyödyntää. (Nielsen ym. 2006, 67)

Nielsenin ja Lorangerin (2006) mukaan suurin osa Internetin käyttäjistä ei osaa hallita suurta määrää ikkunoita samanaikaisesti. Ongelmia esiintyy esimerkiksi siinä, että he työskentelevät vain sen sivun kanssa, joka kulloinkin on päällimmäisenä auki tietokoneen näytöllä. Kokeneemmat verkon käyttäjät pystyvät selailemaan useita sivuja samanaikaisesti ja käyttämään tietokoneen näppäimistön pikakomentoja hyväkseen siirtyäkseen sivustolta toiselle. Osa tietokoneohjelmiston myyjistä (esimerkiksi Microsoft) on luonut tietokoneille toimisto-ohjelmisto paketin, jossa auki olevat kotisivut näkyvät tietokoneruudun alapalkissa. (Nielsen ym. 2006, 68-69.)

3.10.4 Dokumenttien avautuminen

Suurin osa käyttäjistä sulkee sen ikkunan, jolle avattu dokumentti avautuu. Dokumentilla tarkoitetaan mitä tahansa dokumenttia, joka on muodoltaan PDF, Word tai esimerkiksi Excel. Tämä johtaa siihen, että vastaavanlaiset dokumentit kannattaa ohjata avautumaan aina uuteen ikkunaan, varoittaa etukäteen vierailijoita uuteen ikkunaan avautumisesta ja poistaa mahdollinen takaisin-valintapainike uudesta ikkunasta. Samalla voidaan antaa käyttäjälle mahdollisuus tallentaa dokumentti. (Nielsen ym. 2006, 71)

3.10.5 Ponnahdusikkunat

Ponnahdusikkunat (Pop-up ikkunat) ovat estämättöminä tietokonekuvaruudulle automaattisesti avautuvia ikkunoita. Niitä pidetään usein tietojen kalastelu- (phishing) tai erotiikkamainoksina. Ponnahdusikkunat ovat nykyään useimmissa selaimissa oletuksena estettyinä ja ne pitää erikseen hyväksyä avautumaan. Osa kotisivuista käyttää ponnahdusikkunoita palveluissaan ja silloin on tärkeää informoida sivuilla kävijöitä niistä, jotta he sallivat ikkunoiden avautumisen. Varsinkin motorisista vaivoista kärsivän ihmisen on vaikea sulkea erikseen näitä yllättäen avautuvia ikkunoita ja se lisää ärsyntyymisriskiä. (Nielsen ym. 2006, 74.)

Useimmiten ihmiset sulkevat ponnahdusikkunat välittömästi ennen kuin katsovat sivun sisältöä. Aikaisemmin ponnahdusikkunoita käytettiin lisäinformaation kertomisessa kotisivuilla, esimerkiksi termien tai sanaston muodossa. Valitettavasti nykypäivänä ponnahdusikkunoiden suosio ei ole korkealla kotisivujen käyttäjien keskuudessa ja voi pahimmillaan johtaa jopa myynnin menetyksiin ärsyntyneiden asiakkaiden vaihtaessa kilpailijan kotisivuille tilaamaan tuotteita. Nielsen ja Loranger (2006) esittelevät tilaston, jossa oli kysytty mielipidettä 605 ihmiseltä Internetissä olevista mainoksista. Vuonna 2004 tehdyssä tutkimuksessa 95 prosenttia sanoi ärsyttävimmäksi piirteeksi ponnahdusikkunat. Toiseksi ja kolmanneksi eniten ärsytystä

aiheuttivat, 94 prosenttia, dokumenttien hidas latautuminen tai jekut, joilla pyritään vierailijaa samaan klikkaamaan tiettyä linkkiä. (Nielsen ym. 2006, 75)

3.10.6 Mainoskuvat

Kotisivuilla vierailijat ovat useimmiten päämäärätietoisia toiminnassaan Internetissä. He etsivät tietoa ja jättävät huomaamatta muut verkon ominaisuudet, kuten erilaiset mainokset. Heille luodaan valtavasti ärsykeitä, joka johtaa käytännössä siihen, että käyttäjät osaavat poimia sivustoilta vain kaiken oleellisemman tiedon ja jättää huomioimatta kaiken muun sivuilla olevan tiedon ja mainonnan. Ihmiset ovat tulleet ikään kuin sokeiksi näille mainosbannereille. (Nielsen ym. 2006, 76)

Ihmiset eivät välttämättä nykypäivänä huomaa värikkäitä laatikoita sivun yläosassa, sillä ovat tottuneet näkemään mainoksia vastaavanlaisissa laatikoissa ja väreissä. He saattavat kyllä huomata laatikon, mutta eivät välttämättä lue sen sisältämää tekstiä eivätkä klikkaa siinä mahdollisesti olevaa linkkiä. Käyttäjät ovat opetettuja siihen, että kaikista oleellisen tieto löytyy tekstikentästä sivun keskeltä. Poikkeuksena ovat myyntisivustot, joissa on tuotteiden vieressä esimerkiksi pieni ”lisää ostoskoriin”-valintapainike. On kuitenkin tutkimuksia, joissa ihmiset eivät huomanneet näitä ”lisää ostoskoriin”-painikkeita, koska olettivat laatikoiden olevan mainoksia eivätkä lukeneet niiden sisältöä. (Nielsen ym. 2006, 76.)

3.11 Yhteisten pelisääntöjen rikkominen www-ympäristössä

Suurin osa Internetissä vierailijoista käyttää aikansa muilla kotisivustoille kuin juuri sinun edustaman yrityksen sivustolla. Jos vierailijat ovat tottuneet perinteiseen sivustojen ulkoasuun ja toiminnallisuuksiin, he odottavat sitä kaikilta kotisivuilta. Sivustojen yllättävät toiminnot tai ulkoasua saattavat hämmentää vierailijan ja hän hakeutuu turvallisemmalta tuntuville kotisivustoille eli käytännössä kilpailijan sivustolle. Sivustollasi on 1 minuutti ja 49 sekuntia aikaa vahvistaa vierailijan käsitys siitä, että sivustollanne kannattaa hakea tietoa. Sitä aikaa ei kannata tuhlaa hankalaan rakenteeseen tai toimimattomiin linkkeihin. (Nielsen ym. 2006 78-79)

3.12 Epäselvä sisältö

Mitä huonompaa sisältöä yritykset kirjoittavat kotisivuillaan, sitä enemmän he antavat potentiaalisille asiakkaille mahdollisuuksia olla noteeraamatta heitä ja heidän viestiään kotisivuilla. Hyödytön tai huonosti esitetty sisältö ärsyttää lukijoita. Se saattaa johtaa prospektit ja nykyiset asiakkaat välttämään kotisivujanne ja sitä kautta mahdollisesti myös vähentämään yrityksen myyntituottoja. (Nielsen ym. 2006, 80.)

Kotisivujen löytyminen mahdollisimman korkealta hakutuloksissa (Search Engine Optimization, SEO) vaikuttaa oleellisesti kotisivuilla oleva sisältö. Mitä konkreettisempaa kotisivun teksti on tietystä aiheesta, sitä paremmin se todennäköisemmin löytyy myös hakukoneiden toimesta. Nykypäivänä ihmiset käyttävät enemmän ja enemmän hakukoneita etsiessään tietynlaista tuotetta, palvelua tai lisätietoja jostain asiasta (Schuman & Thorson 2007, 189). Ihmiset eivät välttämättä paina mieleensä eri yritysten kotisivujen URL-osoitteita vaan hakevat jokaisen asian erikseen hakukoneiden avulla. Tämä johtaa siihen, että pärjääminen hakukoneoptimoinneissa voi auttaa yritystä oleellisilta osin pärjäämään kilpailijoilleen. (Nielsen ym. 2006, 81)

3.13 Tekstimäärä sivuilla

Pitkät kappaleet ilman lihavoituja avainsanoja on yksi kotisivustojen turhauttavimmista piirteistä. Helposti silmäiltävä ja selattava sivusto on sellainen, jossa on lyhyitä tekstikappaleita ja silmäiltävyyttä helpottavia lihavoituja avainsanoja ja listoja. Ihmiset eivät jaksa lukea pitkiä tekstikappaleita Internetissä vaan lähinnä turhautuvat sellaisen nähdessään. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää erilaisten virastojen kotisivut, jotka ovat useimmiten täynnä pitkiä tekstikappaleita virkakielellä kirjoitettuna. (Nielsen ym. 2006, 81.)

Hyvän niin kutsutun nettitekstin tunnistaa siitä, että se on helposti silmäiltävissä, lyhyt ja sisältää noin puolet vähemmän sanoja kuin normaalissa paperille kirjoitetussa vastaavassa tekstissä. Jos kirjoitetaan yleisesti suurelle yleisölle, on hyvä vähentää sanoja normaalista paperille kirjoitetusta vastaavasta tekstistä 25 prosenttia. Hyvä nettiteksti alkaa aina johtopäätöksellä ja etenee siitä yksityiskohtiin ja taas johtopäätökseen. Tällä varmistetaan, että vain sivun yläosan lukijat saavat saman johtopäätöksen selville kuin nekin, jotka lukevat sivun tekstit kokonaan. (Nielsen ym. 2006, 82)

3.14 Tekniikan kehittyminen ja sen vaikutus kotisivujen toimivuuteen

Nielsen ja Lorangerin (2006) mukaan seitsemän 34 ongelmasta kotisivujen toimivuuden osalta on poistunut tekniikan kehityksen myötä. Internet on kehittynyt valtavasti 1990-luvun jälkeen. Esimerkiksi seuraavat ongelmat ovat vähentyneet, kuten

- sivujen lataamiseen käytetty aika
 - erilaisten videoiden katsominen (videot, flashit)
 - hakukoneiden hakumahdollisuudet ja ominaisuudet
 - animaatioiden katsominen
 - sivustojen jäätyminen ”frozen”
- (Nielsen ym. 2006, 84)

Vuonna 1991 Internet oli kasa papereita. Kaksi seuraavaa vuotta internet oli lähinnä muutamien tutkijoiden käytössä ja internet oli käytännössä pelkästään hypertekstejä. Vuonna 1993 ensimmäisen iso graafinen käyttöliittymä (Graphical user interface, GUI) julkaistiin mosaiikki (Mosaic) selaimelle. Se oli harmaasivu, josta nykyiset moniväriset ja moniulotteiset kotisivustomme ovat kehitetty. Graafisen ilmeen ohelle myös internetyhteyksien nopeudet ovat kehittyneet valtavasti 1990-luvun alkuvuosista. Kehitys alkoi 28.8 Kbps (kilobits per second) nopeudesta aina tämän päivänä muutaman megabittia sekunnissa nopeuksiin. Valitettavasti internetyhteyksien nopeudet eivät suoraan korreloi käytettävyyden kanssa vaan usein tilanne on päinvastainen. (Nielsen ym. 2006, 84.)

3.15 Latausajat

Sivujen ja dokumenttien latautumisaika on useimmiten käytetyistä kriteereistä, kun arvioidaan kotisivujen käytettävyyttä. Useimmiten ihmiset löytävät latautumisajoista parannettavaa kuin kehuttavaa. Esimerkiksi 1990-luvulla suurin osa Yahoo!, Amazonin tai Googlen sivuista olivat huonoja käyttää, mutta käyttäjät käyttivät niitä silti. Syynä suureen käyttäjämäärään olivat nopeasti latautuvat sivut ja dokumentit. (Nielsen ym. 2006, 86)

Nykypäivänä kotisivustot voivat sisältää useita kuvia ja tekstiä. Usein kuvat ovat pienennettyjä ja ne saadaan alkuperäisessä koossa vain erikseen klikkaamalla tiettyä ikonia tai kysyttäessä sivun omistajalta. Näin sivuista on saatu nopeampia, kun sivuja varten on erikseen pienennetty valokuvia paremmin verkkokäyttöön sopiviksi. Tämä ei ole silti poistanut latautumiseen käyttävää aikaa kokonaan. Esimerkiksi harvaan asutut maaseudut ympäri maailman ovat alueita, joissa kotisivujen latautumisaikojet ovat täysin eri luokkaa kuin metropoleissa asuvien ihmisten ulottuvilla olevat Internetyhteydet antavat olettaa. Myös liian täynnä olevat serverit aiheuttavat ongelmia, sillä ne eivät saa lähetettyä eteenpäin pyydettyä sivua toivotussa ajassa. (Nielsen ym. 2006, 87.)

3.16 Kotisivujen markkinointi

Yritysten on hyvä harkita kotisivujen markkinointia Internetin ulkopuolella. Puhtaassa verkkoliiketoiminnassa on tärkeää ohjata mahdollisimman paljon kävijöitä yrityksen kotisivuille eli liiketoimintapaikalle, jolloin Internetin ulkopuolinen mainonta nousee tärkeäksi tekijäksi tunnettavuuden lisäämisessä. Esimerkiksi lentoyhtiöt houkuttelevat tv- ja lehtimainoksissaan ihmisiä vierailemaan kotisivuillaan, jossa liiketoimintaa pääasiassa harjoitetaan. (Charlesworth 2009, 66)

Yrityksellä voi olla yksi kotisivusto tai useita, esimerkiksi jokaiselle tuotteelleen oma sivusto (Charlesworth 2009, 67). Jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan ohjattua oikealle kotisivulle,

tulee kotisivun domain-osoitetta mainostaa Internetin ulkopuolella. Oli mainostapa mikä tahansa, on huolehdittava sen esteettisistä houkuttelevuudesta, sillä pelkkä domain-osoitteella ei ole merkitystä. Internetin ulkopuolisia mainospaikkoja ja -tapoja on useita, esimerkiksi

- Logolliset kirjepohjat ja kirjekuoret, jossa yrityksen kotisivujen osoite
- Kaikenlainen paperille painettu mainonta
- Jaettavat liikelahjat
- Jaettavat yrityksen tuotteet (esimerkiksi elintarvikkeet tai muut vastaavat pienet tuotteet)
- Tuotteiden pakkauspaketit
- Yritysten mainoksilla varustetut ajoneuvot
- Yritysten yhtenäiset vaatteet (esimerkiksi sateenvarjot, yhtenäiset työasut)
- Mahdolliset roll-upit ja julisteet
- Sähköpostin allekirjoitus

(Charlesworth 2009, 67.)

3.17 Internet työkaluna

Tutkimusta markkinoiden käyttäytymisestä voidaan pitää projektin sijaan enemmänkin prosessina. Yrityksen perustamista suunniteltaessa tulisi markkinatutkimuksella tai vastaavalla selvityksellä kartoittaa, onko yrityksen tuotteille tai palveluille riittävästi kysyntää. Ilman riittävää kysyntää ei liiketoiminta ole taloudellisesti kannattavaa. (Charlesworth 2009, 59-60)

Online-tutkimuksissa tietoa voidaan kerätä ensisijaisessa ja toissijaisessa muodossa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ensisijaisessa tutkimuksessa se on tehty yrityksen kotisivuilla tai Internetiä on käytetty keskeisestä tietojen keräämisestä yrityksestä, brändistä tai sen tuotteista. Toissijaisessa tapauksessa yrityksen kotisivuja käytetään hyväksi tietolähteenä. Internetiä pystytään hyödyntämään kummassakin yllämainitussa tapauksessa. (Charlesworth 2009, 60)

Usein yritysten edustajat viittaavat tutkimuksiin ja tietoihin, vaikka varsinkin pienissä yrityksissä tieto ei ole sen ihmeellisempää kuin se tieto, joka saadaan yritysten myyjiltä tai asiakaspalvelutiimeistä. Kilpailijoiden seuranta pidetään luonnollisesti tärkeänä osana liiketoiminnan kehittämistä. Ennen Internetin olemassaoloa kilpailijoita seurattiin esimerkiksi ilmoitautumalla heidän postituslistoilleen henkilökohtaisilla sähköpostiosoitteilla. Tällä toiminnalla pyrittiin pitämään seuranta salassa, mutta saamaan samalla tietoa kilpailijoiden kampanjoista ja tuotteista. Nykypäivänä seuranta voidaan toteuttaa seuraamalla heidän kotisivuillaan olevia kampanjoita ja tuote-esittelyitä tai voit käyttää hintoihin liitettyjä vertailuhakukoneita Internetissä. Tiedon käytön tarkoituksiperät määrittelevät pitkälti sen, mitä ja miten tietoa kannattaa oman yrityksen markkinoista etsiä. Tietoa ei kannata etsiä vain sen takia, että se

on mahdollista vaan taustalla pitäisi olla ajatus siitä, mihin tietoa voidaan hyödyntää omassa liiketoiminnan kehittämisessä.

4 Muutos osana liiketoimintaa

Tässä kappaleessa keskitytään muutokseen osana projektia ja muutosjohtajuutta. Kehittämishankkeen kohteena olleet uudet kotisivut tarkoittivat suurta muutosta kohdeyrityksen työntekijöille ja asiakkaille. Uudet kotisivut edustivat uutta ajattelutapaa ja keinoa löytää tietoja kotisivuilta. Muutos aiheuttaa aina muutosvastarintaa. Projektipäällikkö tutustui muutosjohtajuutta käsittelevään kirjallisuuteen, jotta pystyi vastamaan projektia kohtaan nousevaan muutosvastarintaan. Projektipäällikkö pyrki innostamaan eri tiimejä löytämään uusia tapoja ajatella kotisivuista. Tiimien kanssa hyödynnettiin pistetekniikkaa ja tekniikkaa nimeltä Six Hat Thinking. Näiden pelien avulla voidaan reagoida tilanteeseen ja saadaan luovuutta ajattelemaan.

Muutoksen toteutuksessa tarvitaan aina joku johtamaan muutosprosessia. Welch (2008) kirjoittaa muutosagenteista, jotka tarvitaan johtamaan muutosta. Muutosagentilla hän tarkoittaa muutosagitaattoria, joka ajaa muutosta organisaation läpi. Tämän opinnäytetyön uudistusprojektin muutosagenttina toimi projektipäällikkö.

4.1 Johto osana muutosta

Geisler (2011) arvioi johtajien tärkeyttä muutosjohtamisessa ja muutoksesta viestimisessä. Johdon näkyvyys ja tuki muutoksen hallinnassa on kriittisessä osassa. Geislerin ohella myös Schroeder-Saulnierin (2009) näkemykset puoltavat johdon roolin tärkeyttä muutostyön jalkauttamisessa organisaatioon.

Nykypäivänä muutos on aina osana liiketoimintaa. Usein viestinnän merkitys projektien ja muutosprojektien osana aliarvioidaan tai sitä ei oteta huomioon ollenkaan. Jos viestintä ja optimistinen ajattelutapa unohdetaan, on koko projektin saavutukset vaarassa. Geislerin (2011) mukaan luotettavan johdon esiintyessä optimistisesti ja energisesti saavutaan todennäköisesti nopeammin ja syvemmin ymmärrys projektin tavoitteita kohtaan henkilöstön keskuudessa kuin ilman positiivista asennetta. Ihmiset ajattelevat asioita eri tavoin, johon vaikuttaa muiden asioiden joukossa hänen persoonallisuutensa (Rollinson, D. 2008, 67). Tämä tulee huomioida viestintää suunniteltaessa.

Muutoksessa on tärkeää, että eri tasoilla olevat ammattilaiset astuvat ulos mukavuusalueeltaan ja tekevät töitä yksikkörajoista riippumatta. Parhaassa tapauksessa vastaavanlaiset tilanteet tuottavat uusia ajattelutapoja ja johtavat pysyvään muutokseen pitkällä aikavälillä.

(Geisler 2011). John Kotter (2011) tiivistää, että suurin osa epäonnistuneista muutosprojekteista johtuu joko siitä, ettei muutoksen tavoite ole konkreettinen, tai suunnittelussa on arvioitu organisaation muutoskyky liian optimistisesti. Hyvä visio muutoksesta kommunikoidaan minuutissa ja on tarpeeksi selkeä, jotta kaikki yrityksen henkilöt ymmärtävät sen taustastaan riippumatta.

Muutoksen hallinta ja sen laajuus vaikuttavat suuresti miten ihmiset suhtautuvat siihen. Projekteille on tunnusomaista, että aikataulut muuttuvat tai projektin tavoitetilä muuttuu ennen sen saavuttamista. Meredith in & Mantelin (2010) mukaan muutokset johtuvat useimmiten siitä, ettei projektin taustalla olevaa teknologiaa/teknisiä ratkaisuja tunneta, asiakkaan tarpeita ymmärretään paremmin kesken projektin tai esimerkiksi siitä, että projektin tuotantoon vientiin tehdään muutoksia. Edellä luetellut muutokset ovat tyypillisiä ohjelmistoprojekteille. Projektin muuttamisella on usein vaikutuksia myös aikatauluihin, riskikartoituksiin ja laadittuihin budjetteihin.

Muutosten johtaminen ei ole aina helppoa eikä yhtä oikeaa vaihtoehtoa ole muutosprosessin johtamiseen. Tarve muutokselle voi tulla yrityksen sisältä tai ulkoa päin. Usein muutosprojektin menestyksenkäs läpivienti tai epäonnistuminen on riippuvainen suunnitteluvaiheessa tehdystä työstä. Tällä tarkoitetaan taustatutkimusta, esimerkiksi VMOST-analyysiä, PESTLE analyysiä, tai McKinseyn 7S-mallia. Nämä keskittyvät joko sisäiseen tai yrityksen ulkoiseen analyysiin. (Green 2007, 34-41)

Tässä kehittämishankkeessa keskitytään muutosjohtajuuteen yleisesti osana kehittämishanketta ja aihetta käsitellään hyvin yleisellä tasolla.

4.2 Tehokas muutosjohtajuus

Hiatt ja Greasey (2003) esittävät tutkimustuloksia Prosci tutkimuksesta (www.prosci.com). He esittelevät tärkeimmät menestyksensä muutosprosessiin liittyvät tekijät.

- Tehokas tuki ja näkyvyys ylemmästä johdosta. Aloitteiden aktiivinen tukeminen sekä esimerkkinä toimiminen muutosprosessin läpiviemisessä.
- Kaikkien esimiesten ja työntekijöiden pysyminen liikkeessä, jotta muutosprosessi etenisi.
- Jatkuva ja tarkka viestintä muutosprojektiniin liittyen. Viestinnässä on tärkeää huomioida erilaiset vastaanottajat ja suunnitella viestintä kaikille sopivaksi, jotta jokainen henkilöstön jäsen saadaan mukaan projektiin.
- Erityinen muutostiimin muodostaminen, joka raportoi tietylle johtotasolle. Näin varmistetaan muutosprojektin eteneminen ja samoin jalkauttaminen paremmin koko työyhteisöön.

- Muutosprojektiin sopivin tapa suunnitella ja valmistella muutosten voimaantulo.

Tutkimuksessa tuotiin esille myös ne tekijät, jotka usein mahdollistavat epäonnistuneen projektin:

- heikko ylimmän johdon tuki
- vastustus esimiehissä sekä henkilöstössä
- keskijohdon vastustus
- yrityksen politiikat ja toimintatavat
- liian vähän budjettia; henkilöstöä ja aikaa

(Green 2007, 255-256)

Jotta yritys voisi johtaa muutosta onnistuneesti, on löydetty erilaisia etappeja, jotka on hyvä käsitellä jokaisen isomman muutoksen kohdalla. Green (2007) esittelee tuloksia, joita sai yrityksistä ja niiden muutosprosesseja tutkimalla: orientoitumista, organisaatiota ja mobilisatiota.

Sidosryhmät on hyvä sitouttaa muutokseen jo alkuvaiheessa. Selkeä päämäärä ja syyt niiden tavoittelemiseksi selkeyttävät yrityksen muutostarpeita. Sidosryhmien sitouttaminen varhaisessa vaiheessa edesauttaa uusien liiketoimintasuunnitelmien ja -mallien luomista sekä niiden toteuttamista. Yritykset, joissa sidosryhmät oli sitoutettu paremmin, saivat muutosprojektit vietyä läpi helpommin kuin muut yritykset. Yrityksen arvot ja visio sidotaan yhteen muutossuunnitelmien kanssa ja näin saadaan luotua prosessi, joka pyrkii sitouttamaan sidosryhmät. Kysymykset ”miksi” ja ”miten” auttavat ymmärtämään laajempia kokonaisuuksia henkilötasolla. (Green 2007, 257.)

Yrityksissä on usein tarve perustaa erityinen projektiryhmä muutosprojekteille, joilla on ylimmän johdon tuki takanaan. Suunnitelmat voivat olla pikkutarkkoja ja ottavat kantaa itse muutosasioihin että muutosprojektiin prosessina. Sidosryhmien tarpeet esitellään projektissa mukana oleville ja projektin tavoitteet esitetään näiden perustella konkreettisesti. Projektin ydinajatuksen on esimerkiksi joko asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, henkilöstön tarpeet tai tavarantoimittajien/jakeluketjun tarpeiden parempi huomioiminen.

Sidosryhmien sitouttaminen vaatii usein paljon työtä. Sitouttamisella tarkoitetaan niitä asioita, jotka vievät henkilöä kohti tavoitteita ja sitouttaa kohti tiettyä päämäärää. Erilaiset ihmiset, erilaisissa asemissa arvostavat eri asioita ja nämä on otettava huomioon, jos toivotaan muutosprojektin onnistuvan mahdollisimman kivuttomasti.

Erilaiset persoonatyypit motivoituvat eri asioista ja myös arvostavat eri asioita. Erilaiset persoonallisuudet voivat selittää sitä, miksi osa vastustaa muutosta lähtökohtaisesti ja osa ihmi-

sistä on mukana heti innokkaina (Green 2007, 169). Green esittelee kirjassaan seuraavat neljä tyypillistä esimerkkiä:

- realistit; he tarvitsevat erityisen hyvän syyn ja taustafaktoja, jotta sitoutuvat muutokseen
- innovaattorit; he tarvitsevat tiedon siitä, mihin muutos johtaa ja miten se sopii yrityksen strategiaan
- toimintaorientoituneet realistit; he tarvitsevat selkeän suunnan ja aloitusta varten tukea, mutta haluavat mennä kohti parempia käytäntöjä ja haluavat kehittää toimintoja
- toimintaorientoituneet innovaattorit; he haluavat osallistua muutosprojektiin ja vievät ajatuksia eteenpäin, kunhan vaan ovat innokkaita uusia ideoita kohtaan.

(Green 2007, 168.)

Visio ja strategia on hyvä suunnitella viestittäväksi niin, että se innostaa kaikkia persoonallisuksia. Tämä on tietenkin erittäin haastava tehtävä. On hyvä selittää muutoksen taustalla olevat syyt ja selventää, miten muutokset voidaan toteuttaa. Jotkut ihmisistä ovat kiinnostuneempia muutoksen taustalla olevista asioista ja syistä muutoksien tarpeellisuudella. Osa ihmisistä on kiinnostuneempia muutoksen vaikutuksista ihmisiin tai esimerkiksi yrityksen henkilöstöön sekä yrityksen arvoihin. Tämä auttaa hahmottamaan muutoksen tarpeellisuutta liiketoiminnan kannalta. Osa ihmisistä haluaa heti päästä mukaan uusimaan prosesseja ja mukaan toimintaa. Tasapaino muutosprojektin viestinnän ja käytännön toteutuksen osalta on ydinasemassa, kun pyritään sitouttamaan henkilöstöä yhteisiä päämääriä varten.

Porterin ja Lawlerin (1968) motivaatioteoria on yhdistelmä pyrkimystä (effort), suoriutumista (performance) ja tyytyväisyyttä (satisfaction). Jotta ihminen saadaan mukaan muutokseen, on alla oleviin kysymyksiin kyettävä vastaamaan:

- Pyrkimys: Onko muutos sen arvoista, että siihen kannattaa pyrkiä? Ovatko edut suuremmat kuin haitat?
- Suoriutuminen: Saavutanko tavoitteet? Pystynkö osallistumaan muutoksen läpivientiin?
- Tyytyväisyys: Saanko tyydytystä siitä, mitä muutokseen liittyvä ulkoinen ja sisäinen palkitseminen tarjoaa? Mitä saan siitä, että osallistun prosessiin?

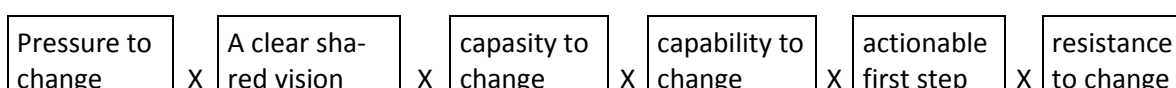
(Green 2007, 169)

Projektijohtajan silmistä katsottuna lähestymistapa on erilainen. Muutosjohtaja voi esittää itselleen kysymyksen ” Miten voimme myydä muutosidean henkilöstölle niin, että he kokevat hyödyn osallistua suuremmaksi kuin siihen liittyvät haitat?”. Tämän takia muutosjohtajien olisi hyvä luoda innostava kuva tulevaisuudesta henkilöstölle. Viestin sisällön olisi kosketetta-

va kaikkia persoonallisuustyypppejä ja kerrottava minkäläistä toimintaa haetaan ja minkäläistä sitoutumista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Green 2007, 169.)

4.3 Muutosyhtälö

Muutosyhtälöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä Greenin (2007) esittelemää kaavaa, jota voidaan hyödyntää muutosprojektissa. Kaavan ovat luoneet Beckhard & Harris, jota on muokannut De Woot (1996).



Kuva 3. Muutosyhtälö. (Mukaillen. Green 2007, 170).

Yhtälön käyttö muutosprojektin alussa ja projektin aikana ikään kuin muistilistana voimme varmistaa mahdollisimman monen henkilön sitouttamisen. Ilman muospainetta muutosprojekti ei saa sitä merkittävyyttä, jonka sen olisi onnistumisen kannalta hyvä saada. Muospainetta voidaan luoda selvittämällä ulkoiset ja sisäiset kannustimet sekä selittämällä miksi ja miten muutos voidaan toteuttaa. On myös hyvä kertoa mitä voi tapahtua, jos muutosta ei toteuteta; kustannukset, hyödyt ja erilaiset skenaariot. Ilman selvää visiota muutosprosessi voi alkaa hyvin, mutta lopahtaa kesken kaiken. Kaikilla henkilöstön jäsenillä tulisi olla käsitys siitä, miten tietävät muutoksen toteutuneen. (Green 2007, 171.)

Yrityksen on oltava valmis muutokseen. Voidaan esittää kysymyksiä, esimerkiksi: Onko yrityksillä tarvittavat resurssit muutoksen läpivientiin? Osataanko resurssit suunnata oikeisiin asioihin? Vaikuttaako muutosprojekti muihin projekteihin tai priorisointiin? Yrityksen osalta on tiedettävä, mikä on henkilöstön tahtotila muutosta kohtaan. Tarvitaanko lisää viestinnän kehittämistä ja muospaineen luomista? Muutosprojektin aloitukseen kannattaa Greenin (2007) mukaan panostaa. Alun on oltava vakuuttavaa, jotta ihmiset saadaan mukaan prosessiin paremmin.

4.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa on monenlaista. Osa vastustuksesta on periaatteellista, ja esiintyy esimerkiksi kysymyksenä ”Miksi hyvää ja toimivaa tarvitsee muuttaa?”. Osa vastustajista haluaa herättää muutosjohtajia mahdollisten riskien suhteen. Jotta muutosvastarintaan voi varautua, on tarpeen selvittää muutosprojektin mahdolliset tekijät, jotka voivat aiheuttaa epävarmuutta ihmisissä. Asioita on hyvä käsitellä etukäteen siitä näkökulmasta, mikä muutosten vastustajilla todennäköisemmin on mielessään.

Schein (2002) esittelee kaksi periaatteellista näkökulmaa, joita vastustajilla useimmiten on. Ensimmäinen koskee pelkoa siitä, että pystyykö henkilö jatkossa suoriutumaan tehtävistään yhtä hyvin kuin aikaisemmin, näyttävätkö he tyhmittä mahdollisesta epäonnistuessaan tai joutuvatko naurunalaisiksi. Toisaalta pelko leimautua muutoksen vastustajaksi luo muutospaineita. Schein (2002) muistuttaa, että on erittäin vaikeaa luoda psykologista turvallisuuden tunnetta, varsinkin, kun samaan aikaan vaaditaan suurempia työpanostuksia muutosten saavuttamiseksi. Psykologinen turvallisuus puuttuu usein täysin tilanteissa, joissa yritys vähentää resursseja (erityisesti henkilöstöä) tai muuttaa organisaatorakennetta. Scheinin (2002) mukaan useat yritykset pyrkivät lisäämään psykologisen turvattomuuden tunnetta ja on samalla sitä mieltä, että siinä yritykset tekevät virheen.

4.5 Sidosryhmät osana muutosta

Sidosryhmien sitouttaminen on tärkeä osa muutosprojektia. Sidosryhmiä voidaan tarkastella erilaisista lähtökohdista. Esimerkiksi heidän sitoutumisasteen näkökulmasta tai esimerkiksi siitä näkökulmasta, millaisia vaikutuksia muutoksella olisi heihin. Usein ajatellaan, että ne, joihin on suurin vaikutus muutoksella, ovat niitä kaikista kiinnostuneimpia muutoksesta. Tämä ei kuitenkaan aina ole totta. Olisi hyvä tarkastella asiaa myös luottamuksen ja sopimusten näkökulmasta - millaisia vaikutuksia näillä on sitoutumiseen? Sidosryhmien osalta voisi olla järkevää pohtia seuraavia asioita:

- Sidosryhmien segmentointi. Tämä voi auttaa jatkossa määrittelemään eri ihmiset eri kategorioihin henkilötasolla.
- Segmentoi asennetasolla. Tämä vaatii keskustelua, jotta ihmiset voidaan segmentoida ajatusten ja aatteidensa perusteella.
- Ovatko sidosryhmät keskenään riippuvuussuhteessa muutosprojektin takia vai ennen sitä? Tämä voi vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja sitä kautta projektin etenemiseen heidän osaltaan.

Sidosryhmiä voidaan segmentoida eri tavoin. Alla on Greenin (2007) esittelemä tapa jakaa sidosryhmät erilaisiin positioihin heidän asenteidensa osalta:

- Blockers (suuri innokkuus/vähäinen sitoutuminen ja suuri vaikutusvoima/vähäinen sitoutuminen)
- Sponsorit (sponsors: suuri vaikutusvoima/suuri sitoutuminen)
- Voittajat (champions: suuri innokkuus/suuri sitoutuminen)
- Julistajat (preachers; vähäinen innokkuus/suuri sitoutuminen)
- Innokkaat (willing workers: vähäinen vaikutusvoima/suuri sitoutuminen)
- Uinujat (sleepers; vähäinen energia/vähäinen sitoutuminen ja vähäinen vaikutusvoima/vähäinen sitoutuminen)

(Green 2007, 175-177.)

Yhteenvedon voisi todeta, että on monia asioita, jotka on tiedettävä tai kehitettävä suhteessa sidosryhmiin, jotta ne saadaan mukaan muutosprosessiin. Ne voisi listata esimerkiksi seuraavanlaisesti:

- keitä he ovat ja missä he työskentelevät
- mikä on heidän panoksensa muutoksessa
- mitkä ovat heidän roolinsa ja vastuunsa muutoksessa
- millaista sitoutumista jokaiselta tarvitaan
- heidän panostuksensa määrä suunnitteluvaiheessa
- muutoksen vaikutukset heihin
- asenteet muutosta kohtaan ja mahdollisia riskejä kohtaan
- suhde sidosryhmiin ja sen suhteen syventäminen
- sidosryhmiä koskeva strategia

(Green 2007, 180)

4.6 Viestinnän merkitys sitouttamisessa

Tärkeimmille sidosryhmille tulisi viestiä jo muutosprojektin alusta lähtien. Usein myös väitetään, että muutosprojekti onnistuvat juuri niin hyvin kuin sidosryhmiä on viestitty strategioista ja projektiin liittyvistä asioista. Viestintää voidaan harjoittaa monin eri tavoin. Perinteinen ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä on useimmiten johtotason viestinnälle yleistä. Silloin viestitään jo päätettyjä asioita päätöksinä yrityksen muulle henkilöstölle. Yksipuolinen ja ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä voi pahimmillaan aiheuttaa muutosprojekteissa enemmän haittaa kuin hyötyä. (Meredith & Mantel 2010, 444-445.)

Vuorovaikutteinen viestintä on useimmiten kallista ja aikaa vievää. Jos muutosprojektin tavoitteena on saada ihmiset tietystä tilanteesta toiseen tilanteeseen, on vaivannäkö viestinnänkin osalta tarpeen. Osallistuttava viestintä koetaan usein henkilökohtaisempana ja avoimempana kuin ylhäältä alaspäin tehtävä viestintä. Viestintäprosessia voidaan tarkastella AIDA(S)-mallin pohjalta, jota käytetään usein mainonnan vaikuttavuustutkimuksissa hyväksi.

AIDA (S) koostuu seuraavista asioista:

- Tietoisuus (Awareness)
- Kiinnostus (Interest)
- Tahto (Desire)
- Toiminta (Action)
- Tyytyväisyys (Satisfaction)

Malli on hyvin ohjeistava, mutta liikaakin yksinkertaistettu. Prosessi lähtee tietoisuuden lisäämisestä ja tässä tilanteessa muutosprojektin osalta. Tarkoituksena on lisätä kiinnostusta ja tahtotilaa muutoksen toteuttamiseksi. Tietyn ajan jälkeen seuraa toiminta. Muutos muuttaa käyttäytymistä ihmisten osalta, jotka tekevät asioita eri tavoin. Tarkoituksena on muuttaa käyttäytymismalleja pysyvästi. Tyytyväisyydellä tarkoitetaan lyhyen tähtäimen etuja, jotka muutos voi saada aikaan yksilötasolla.

Tärkeintä on ymmärtää, millaista sitoutumista toivot sidosryhmiltä ja toteuttaa viestintä sen perusteella. Viestintää ei useinkaan voi olla liikaa vaan päinvastoin - liian vähän ja liian myöhään. Henkilökohtainen lähestymistapa sekä tieto siitä, keneltä saa lisätietoja tehostavat viestintää. Viestinnän kertaaminen on kaiken ydin. (Green 2007, 185-186.)

4.7 Pelit ja ajatusleikit osana muutoksen työstämistä

Erilaisilla peleillä ja ajatusleikeillä pyritään laajentamaan ajattelun ulottuvuuksia ja keksimään uusia ideoita. Yksinkertaisuus johtaa ennen pitkää aina monimutkaisuuden lisääntymiseen. Yksinkertaisilla peleillä ja ajatusleikeillä voidaan luoda monimutkaisia lopputuloksia. (Go Gamestorming)

Grayn & Brownin & Macanufon (2010) mukaan kaikki pelit voidaan jakaa erilaisiin osiin: kuvittele maailma, luo sellainen, tutki sitä ja sulje maailma. Liiketoiminnassa on usein paljon asetettuja tavoitteita ja osatavoitteita. Tavoitteiden avulla pyritään saavuttamaan tavoitetila: liikkumaan tilanteesta A tilanteeseen B. Näiden kahden välietapin välissä on tila, jota voidaan kutsua haastetilaksi (challenge space). Haastetila on tila, joka meidän tulee täyttää päästäksemme tavoitetilaan B.

Rahoitusalan liiketoiminnalle ovat tyypillisiä määrälliset tavoitteet, esimerkiksi tietty liiketoimintatavoite, uusien asiakkaiden määrä tai esimerkiksi tilattujen tuotteiden kappalemäärä. Mitä tarkempi ja konkreettisempi tavoite on, sitä parempi. Haastetilaan voidaan silloin paremmin miettiä kohtia, joita noudattamalla päästäisiin tavoitetilaan B. Ajatusleikeille on tyypillistä, että parasta mahdollista tavoitetilaa B ei tiedetä, eivätkä sinne tarvittavat osatavoitteet ole siten määriteltävissä. Tämä on yksi tapa luoda innovatiivisia uusia ideoita yrityksen sisällä ja asettaa tavoitteita, joita ei ole ehkä aikaisemmin pohdittu. Ideat eivät välttämättä noudata tyypillisiä liiketoiminnalle tuttuja tavoitteita ja osatavoitteita.

Erilaisille aivoriihille on tyypillistä ideoiden suuri määrä. Niin kutsuttu ”Dot voting” on tapa, jolla pystytään äänestämään erilaisista vaihtoehtoista eniten kannatusta saaneet vaihtoehdot. Ryhmässä tulee olla vähintään kolme henkilöä, jotta äänestyksestä saadaan kattavampi tulos. Ensin valitaan asiat, joista äänestetään. Äänestettävät asiat voivat olla esimerkiksi mitä

kampanjoita suositaan tulevan vuonna asiakasviestinnässä. Tämän jälkeen luodaan seinälle esimerkiksi piirtotaulun paperista alusta, jonne voidaan listata äänestettävät asiat ja esille tulleet erilaiset ideat. Tämän jälkeen ryhmän jäsenille annetaan esimerkiksi viisi liimalappua, jotka he voivat asettaa heidän mielestään parhaimpien ideoiden kohdalle.

Ääniä saa antaa enemmän kuin yhden yhdelle asialle, mutta liimalappuja kannattaa antaa jokaiselle henkilölle viisi kappaletta. Tarkoituksena on, että kaikki äänestäjät laittaisivat liimalappuja paperille samanaikaisesti. Äänestyksen jälkeen voidaan ideat listata esimerkiksi äänestystulosten perusteella omaksi listaksi. Tämän jälkeen voidaan jälleen äänestystuloksesta keskustella ja päättää, mitkä tuloksista otetaan tarkempaan tarkasteluun ja mitä lähdetään toteuttamaan eteenpäin. (Gray et. 2010, 63-64)

Six hat thinking (The de Bono Group, LLC) on tehokas tapa pohtia asioita eri näkökulmista. Se auttaa henkilöitä olemaan tuottavampia, keskittyneempiä ja olemaan ajatuksella mukana. Se on myös helppo ottaa käyttöön kerran kokeilun jälkeen. Keskeisimpänä ajatuksena on kuusi erilaista roolia eli ”eriväristä hattua”, jotka käydään jokaisen henkilön kohdalla läpi, jotka ovat ryhmässä mukana. Eri roolien avulla pyritään optimoimaan ryhmän voimaa hallitulla tavalla. Jokainen ryhmän jäsen tarkastelee sovittua asiaa kuudesta eri näkökulmasta käsin ja tasoittaa mahdollisia henkilöiden vastuihin liittyviä tasoeroja. Mitä erilaisempia työelämään liittyviä rooleja on edustettuna, sitä rikkaampaa on todennäköisesti keskustelu sovituista asioista. Kuuden hatun malli mahdollistaa myös hiljaisempien ihmisten osallistumisen ideointiin, kun kaikille on annettu oma rooli keskustelussa. (De Bono)

5 Projektinhallinta

Tämä työ on tehty viestinnän ammattilaisen näkökulmasta. Viestinnän merkitys on suuri, kun kyseessä on projekti, joka vaikuttaa koko henkilöstöön tai yrityksen asiakkaisiin. Tässä kappaleessa käsitellään ensin projektin hallintaa yleisesti, josta siirrytään tarkemmalla tasolla käsittelemään projektinviestintää.

Projekteilla on aina elinkaari, siinä on alku ja erikseen määritelty loppu. Forsberg, Mooz ja Cotterman (2004, 76) esittävät kaikkien projektien käyvän läpi tapahtumien sarjan, jota ei aina kuitenkaan tunneta. Viestinnällä pyritään aina vaikuttamaan ihmisiin, ja on siksi tärkeä osa myös projekteja. Viestinnällä voidaan vahvistaa organisaatiossa olevien henkilöiden moraalia sekä vaikuttamaan niihin työkaluihin, joilla he pääsevät yrityksen asettamiin tavoitteisiin tai projektin asettamiin tavoitteisiin. (Cornelissen 2011, 163)

Yleisesti projektin yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on sen tärkeys yrityksen sisällä. Projektin tulee olla luonteeltaan sellainen, että yrityksen johto on siitä kiinnostunut ja projektille

luodaan oma rakenne. Projektin menestyksekkäälle elinkaarelle on tärkeää, että ihmiset uskovat sen onnistumiseen. Huonosti resursoitu projekti on usein etukäteen tuomittu epäonnistumaan. (Meredith & Mantel 2010, 9-10.)

Projektissa halutaan aina saavuttaa jotain. Projekti mahdollistaa työtehtävien ja vastuun jakamisen eri osa-alueisiin, joka usein helpottaa projektin hallintaa. Projektipäällikön tehtävänä on päästä projektin jäsenten kanssa yhteiseen tavoitetilään, jota varten projekti on luotu. Usein projektipäällikkö on vastuussa muun muassa asiakkaista ja liiketoimintaympäristöstä, virheiden korjaamisesta projektin alussa, aikataulun tekemisestä projektin tavoitteiden saavuttamiseksi ja vastuussa siitä, että projektin jäsenet ovat sitoutuneita projektin tavoitteisiin, vaikka heillä olisi myös projektin ulkopuolisia työtehtäviä hoidettavana.

Tehtävät ovat usein haasteellisia kokeneimmallekin projektipäällikölle. Usein projektipäällikkö ei nauti vastuutaan vastaavaa luottamusta yrityksissä. Haasteita saattavat luoda esimerkiksi aikataulujen venymiset, joiden seurauksena projektin jäseniä tarvittaisiinkin pidempään kuin mitä alun perin oli suunniteltu tai projektin kulut ovat suunniteltua paljon suuremmat. Vastaavanlaiset ongelmat vaativat usein projektipäällikön kysymään lisäresursseja ja lisäbudjettia yrityksen johdolta. (Meredith & Mantel 2010, 13)

Projektin valvonnalla ja hallinnalla on suuri merkitys, jotta projekti toteutetaan suunnitellussa aikataulussa. Meredithin ja Mantelin (2010) mielestä projektin valvonta on kaikista projektipäällikön tehtävistä vähiten ymmärretty. Usein ihmiset sortuvat ensimmäiseksi syyttelyyn tilanteen korjaamisen sijasta, joka on ihmisten motivoinnin ja johtamisen kannalta vääränlainen aloitus keskustelulle. Säännöllinen projektin seuranta ja tilanneraporttien vaatiminen voi ehkäistä joutumasta tilanteeseen, jossa etsitään tilanteelle syyllisiä. Ihmisten johtaminen on taito, jota ei ole kaikilla.

Dow ja Taylor (2008) kertovat viestinnän olevan projektinhallinnassa tärkein teema. Jos projektinjohtajana olet viestinnällisesti heikko, voi koko projektin toteutus olla vaarassa. Projektinhallinta todennäköisesti sinulle helppoa, jos olet hyvä viestimään erilaisista asioista eri kohderyhmille. Tärkeintä on ajatus siitä, miten viestintää projektien osalta lähestytään. Annettaanko viestinnän vain tapahtua itsestään vai tehdäänkö sen toteuttamiseksi suunnitelmia, jotta varmistetaan sen toteutus parhaalla mahdollisella tavalla? Pelkästään raporttien lähettäminen eteenpäin ei vielä tarkoita hyvää viestintää. Hyvä viestintä ja kommunikaatio on sellaista, jossa vastaanottajan tarpeet on huomioitu parhaalla mahdollisella tavalla. (Dow & Taylor 2008, xxix.)

Projektin epäonnistuessa on usein suurimpana syynä tähän huonosti toteutettu viestintä. Selkeän ja luotettavan viestinnän puute ajaa projektit usein epäonnistumiseen. Kaksisuuntainen

viestintä on tärkeää asiakasprojekteista ja yritysten sisällä toteutettavissa projekteissa - riippumatta projektin sisällöstä. (Dow & Taylor, 2008. xxviii)

Jokaisen projektipäällikön olisi hyvä kysyä itseltään ”Olenko hyvä viestimään asioista ja käytäntö viestintään sopivia työkaluja tehokkaasti hyväkseni?”. Usein projekteissa olisi tärkeää, että projektipäällikkö olisi suoraan yhteydessä sidosryhmiin, jolloin he saisivat kaiken tarvittavan tiedon. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja hyvän viestintäsuunnitelman teolla pyritään varmistamaan, että kahdensuuntainen viestintä toteutuisi projektin osalta mahdollisimman tehokkaasti.

5.1 Projektin osa-alueet

Projektipäällikkö sekä projektissa mukana olevat muut henkilöt ovat sidoksissa projektin kaikkiin eri vaiheisiin, mutta kaikki eri tavoin. Tämän takia on erityisen tärkeää, että kaikki heistä ymmärtävät projektin eri osa-alueiden merkityksen kokonaisuuden kannalta. Kaikki projektit koostuvat yhdeksästä erilaisesta teemasta ja johtaaksesi hyvin projektia sinun tulisi ymmärtää jokaisen teeman sisältö. Projektipäällikön aika ei aina riitä jokaisen osa-alueen tasapuoliseen tarkasteluun ja valvontaan. Projektipäällikkö joutuu usein tekemään valintoja ajankäytön suhteen, kuten kaikki meistä.

Projektin eri osa-alueiden integraatiosta (Project integration management) huolehtiminen on yksi näistä yhdeksästä teemasta. Tämä teema liittyy kaikkiin kahdeksaan muuhun teemaan, sillä se on läsnä niissä kaikissa. Projektipäällikön päivä voi koostua esimerkiksi siitä, että hän seuraa ja muokkaa budjetteja sen mukaan, mitä tietoa on saanut projektin eri osa-alueista ja näillä muutoksilla on vaikutuksensa projektin muihin osa-alueisiin joko suoraan tai välillisesti. (Dow & Taylor 2008, 7)

Projektin tavoitteiden ja tavoitetilanhallinta (Project scope management) tähtää siihen, että projektin tavoite saavutetaan. Usein projekti hahmotellaan eri osa-alueiden mukaan tiettyihin kategorioihin, jolloin jokaista voidaan tarkastella erikseen osana koko projektia. Projektin viestintäsuunnitelma on myös tärkeä työkalu, kun halutaan tavoitella projektin tavoitetilaa. Projektilla tulee olla yrityksen johdon hyväksyntä, jotta tavoitetila on varmasti se, jota lähdetään tavoittelemaan. Projektille on hyvä luoda myös muutoksia varten oma prosessi, jotta muutoksia pystytään käsittelemään tehokkaasti projektin aikana. (Dow & Taylor 2008, 8.)

Ajanhallinta (Time management) on projektin hallinnan yksi keskeisistä osa-alueista. Ajanhallinta ja ajankäytön arviointi ovat usein hankalia teemoja, sillä arviot ovat pessimistisesti parhaita arvioita. Yleensä projektissa mukana olevat henkilöt antavat aika-arviot projektipäällikölle koskien sitä vastuualuetta, joka heillä on hoidettavanaan. Henkilöresursseja vaativissa

projekteissa projektin jäseniltä saa usein parhaimman arvioin ajasta, joka heillä menee toteuttaa tietty projektin osa-alue. Ajanhallintaa liittyvät projektien resursointiin liittyvät asiat kuten myös aikataulujen teko projektin eri vaiheille. (Dow & Taylor 2008, 8)

Kulujen hallintaan (Cost management) sisältyvät kaikki projektin kulujen hallintaan liittyvät seikat. Kulujen hallinta on nykypäivänä erityisen tärkeä osa-alue projekteissa ja sitä tuleekin seurata aktiivisesti projektipäällikön toimesta. Toimiva kulujen hallinta vaatii asianmukaiset seurantavälineet, jotta se olisi ylipäättään mahdollista.

Laadunhallinta ja -valvonta (Quality management) sisältyy projektin jokaiseen osa-alueeseen. Laadulla voidaan tarkoittaa eri yhteyksissä eri asioita. Projektin viestinnän laatuakin voidaan mitata ja samalla myös parantaa. Kirjallisia dokumentteja voidaan esimerkiksi kommentoida ennen niiden virallista hyväksymistä ja julkistusta esimerkiksi asiakkaille. Laadunvalvonta pettää usein projekteissa. Laadun tulisi aina olla sillä tasolla, mitä projektissa tavoitellaan - ei sen yli eikä alle. Laadunvalvonnalla on tärkeä rooli kaikenlaisissa projekteissa. (Dow & Taylor 2008, 9)

Henkilöstöhallinta (Human resource management) projekteissa sisältää henkilöresursseihin liittyviä asioita. Resurssien hallinta projekteissa on usein haastavaa, sillä projektipäällikkö ei useinkaan ole projektin jäsenten lähin esimies. Projektipäällikön tulee valvoa projektin eri osa-alueiden toimintaa siten, että pystyy tarvittaessa pyytämään projektin jäsenten esimiehiltä lupaa henkilöresurssien pidempään käyttöön. Riskienhallinnan näkökulmasta projektia seurataan erilaisten raporttien kautta ja erilaisten palaverien kuluessa. Varmistamalla projektin jäsenten ymmärrys projektien riskien osalta ja seuraamalla niitä, voidaan pyrkiä minimoimaan mahdolliset yllätykset näiden asioiden osalta. Viikoittainen riskien läpikäynti on hyvä esimerkki riskien hallinnan aktiivisesta seurannasta. Projektiin liittyvät riskit voidaan usein kategorisoida helposti vaikutuksiltaan esimerkiksi vähäisiin, keskivahvoin ja vahvoihin riskeihin. Yksi mahdollisuus on myös lisätä riskikartoitukseen näiden riskien toteutumisen todennäköisyydet. (Dow & Taylor 2008, 9-10.)

Hankintojen ja sopimusten hallinta (Procurement management) liittyy projektin jokaiseen osa-alueeseen. Hankintojen hallintaan kuuluu erilaisia asioita, esimerkiksi päätösten teko ulkoisten rekrytointien toteuttamisesta tai esimerkiksi tilaukset eri työkalujen osalta, joita projektissa tarvitaan. Ulkopuolisten toimittajien kanssa neuvottelut voivat viedä paljon aikaa ja voivat olla hyvinkin haastavia. Projektipäällikön kannattaa varata hyvin aikaa myös hankintojen suunnitteluun ja mahdollisten esittelijöiden tapaamisiin. (Dow & Taylor 2008, 12.)

Projektilla voi olla oma sopimustenhallintaan erikoistunut henkilö. Sopimuksista vastaava henkilö, joka useimmiten on projektipäällikkö tai ainakin toimii läheisessä yhteistyössä hänen

kanssaan, vastaa sopimusten osalta tarjouspyyntöjen käsittelyistä, neuvotteluista ja sopimusten luonnosteluista. Erilaiset sopimukset ovat hyvä viestinnän väline ja täyttävät myös juridiset näkökulmat projektin osalta. (Dow & Taylor 2008, 13)

5.2 Projektiviestintä projektin osana

Tämän kappaleen tarkoituksena on esitellä viestintä osana projektin tulosten julkistamista. Kappaleessa esitetään käytännön esimerkkejä ja kokemuksia viestinnän toteuttamisesta. Projektien erilaisuuden ja liiketoiminnan erilaisten luonteiden vuoksi on vaikea antaa yksiselitteistä ohjeistusta onnistuneeseen viestintään. Tässä kappaleessa esitetyt esimerkit liittyvät uuden kotisivuston käyttöönottoon ja julkistamiseen liittyviin tilanteisiin.

Seuraavaksi esitellään muutamia laajempia aiheita viestintään läheisesti liittyen teemojen avulla. Nämä esitellyt kokonaisuudet olivat esillä uudistushanketta tehdessä ja lopputuloksista viestittäessä.

5.2.1 Projektiviestintä yleisesti

Projektiviestintä jaetaan Down ja Taylorin (2008) mukaan kolmeen osaan, joita ovat:

- Oikea-aikainen viestintä
- Oikeanlaisen viestin luominen kohderyhmille
- Tiedon kerääminen, jakaminen ja säilytys

Projekteissa jokainen projektin henkilö viestii keskenään toistensa kanssa ja useimmiten ihmiset ajattelevat viestivänsä riittävän selkeästi ja tehokkaasti - vaikka tämä on usein harhaluulo. Käytännössä usein kohdataan tilanne, jossa jokin tietty raportti pitää saada julkaistua mahdollisimman pian ja lähetettyä eteenpäin esimerkiksi asiakkaille. Aikaa ei aina varata kunnolliseen suunnitteluun ja asioita halutaan poistaa työlistalta mahdollisimman nopeasti. Viestintäsuunnitelma on hyvä luoda etukäteen projektille. Käyttämällä ennakkoon asetettuja kysymyssarjoja voidaan projektissa mukana olevat henkilöt, mukaan lukien projektipäällikkö ja asiakkaat, ohjata ajattelemaan tiettyjä asioita tietyistä näkökulmista. Nämä ennakkoon kysytyt kysymykset voivat auttaa viestintäsuunnitelman teossa.

Käytännössä usein projektipäällikkö tarjoaa tietyn raportin asiakkaille eikä tässä vaiheessa useinkaan kysyä asiakkaiden mielipidettä raportin sisällöstä tai hyödyllisyydestä heille. Jotta asiakkaiden mielipide ja tarpeet saataisiin huomioitua erilaisissa raporteissa, voidaan järjestää esimerkiksi erilaisia workshoppeja, jonne ovat tervetulleita asiakkaat ja yrityksen edustajat yhdessä pohtimaan projektin sisältöä ja projektin aikana tuotettavien raporttien sisältöä.

Viestintäsuunnitelman ollessa valmis projektipäällikön tulisi lähettää suunnitelma luettavaksi kaikille tarpeellisille sidosryhmille projektin näkökulmasta, esimerkiksi yrityksen johdolle ja asiakkaille. Näin kaikki sidosryhmät voisivat vaikuttaa suunnitelman sisältöön omista lähtökohdistaan. (Dow & Taylor 2008, 5.)

5.2.2 Yleisimmät viestintään liittyvät ongelmat

Erilaiset viestintään liittyvät vaikeudet voivat esiintyä projektin elinkaaren missä tahansa vaiheista. Ongelmat voivat olla käytännössä hyvinkin erilaisia ja voivat vaikuttaa suuresti projektiin. Hyvällä suunnitelmalla pyritään ehkäisemään ongelmien laajuutta.

Säännöllisillä tapaamisilla projektin sidosryhmien edustajien kanssa pyritään varmistamaan esteetön tiedon kulku kaikkien tahojen kesken. Sopiva tapaamisväli voi olla projektista riippuen esimerkiksi viikoittain tai kaksi kertaa kuukaudessa. Hyvät suhteet asiakkaisiin koko projektin ajan mahdollistavat todennäköisemmin paremmat keskusteluyhteydet myös kriisitilanteiden sattuessa kohdalle. Hyvät suhteet voivat auttaa myös tulevaisuuden projekteissa.

Projektiin liittyviä raportteja olisi hyvä julkistaa aikataulullisesti samassa rytmissä. Tämä edesauttaa projektipäällikköä luomaan turvallisuuden ja luottamuksen tunteen projektia seuraaville sidosryhmille. Asiakkaat usein olettavat saavansa säännöllisesti projektiin liittyvää tietoa projektiryhmältä ja luottavat projektipäällikön kykyyn toteuttaa projekti loppuun asti. (Dow & Taylor 2008, 21-22)

Ennen tilaisuuksia projektin sidosryhmille lähetetään kirjalliset dokumentit etukäteen tutustuttavaksi. Sopiva ajankohta on esimerkiksi päivää tai kahta ennen tilaisuutta, jotta kaikilla on mahdollisuus tutustua etukäteen dokumenttien ja raporttien sisältöön. Tämän on tarkoitus myös varmistaa, että tilaisuudessa ei tule ennalta arvaamattomia yllätyksiä raporttien sisällön osalta. Tilaisuudet ovat usein myös tehokkaampia, kun raportteihin ja dokumentteihin on tutustuttu etukäteen ja tilaisuudessa voidaan käsitellä enemmän asioita ja syvemmillä tasolla. Tilaisuuksien jälkeen mukana olleilta on järkevää kysyä palautetta tilaisuudesta ja lähettää tilaisuuden muistio kaikille osallistuneille tahoille. Tämä on osa tehokasta ja luotettavaa viestintää projektin osalta. (Dow & Taylor 2008, 21-22.)

Projektille on mahdollista luoda myös oma niin kutsuttu projektihuone. Projektihuoneessa olisi esillä kaikki dokumentit ja suunnitelmat, joita projektin jäsenet voisivat hyödyntää työssään. Varsinkin suurissa projekteissa vastaavanlaiset huoneet ovat tavanomaisia, mutta pienemmissä projekteissa harvinaisempia. (Dow & Taylor 2008, 21-22)

5.2.3 Viestintälinkit

Ihmisten välille muodostuu erilaisia viestintäkanavia ja - yhteyksiä. Viestintäyhteyksien määrä kasvaa nopeasti. Linkkien määrän laskemiseksi on olemassa erilaisia kaavoja. Yksi kaavoista on seuraavanlainen:

- Linkkien määrä= $n(n-1)/2$ missä n = viestivien ihmisten määrä
- Kymmenen henkilön ryhmässä viestintälinkkien määrä on silloin $10(10-1)/2= 45$ linkkiä
- Kahdenkymmenen henkilön ryhmässä viestintälinkkien määrä on 190 ja viidenkymmenen henkilön ryhmässä jo 1225 linkkiä.

Viestintälinkkien määrä on tärkeä ymmärtää, jotta tiedetään esimerkiksi väärän tiedon leviämisen aste. (Dow & Taylor 2008, 22-23.)

5.2.4 Viestin lähetys ja vastaanottaminen

Yksinkertaisimmillaan viestintä voidaan kuvata olevan viestin lähettämistä ja niiden vastaanottamista. Viestinnän ja kommunikaation ymmärtäminen ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista, sillä viestin lähettäjänä ja vastaanottajana asioita kuullaan ja tulkitaan omista lähtökohdista ja kokemuksista peilaten.



Kuva 4. Kahden henkilön välinen keskustelukaavio. (Mukaillen. Dow & Taylor 2008, 25)

Kahden henkilön välisessä keskustelussa viestin lähettäjä lähettää vastaanottajalle viestin. Viestin lähettyksen aikana on todennäköistä, että ennen viestin vastaanottamista että sen jälkeen ympäristössä on häiriötekijöitä. Nämä erilaiset häiriötekijät voivat vaikuttaa viestin sisältöön ja sen ymmärtämiseen.

Viestinnän vaikeuden huomaa esimerkiksi vanhassa leikissä nimeltä rikkinäinen puhelin, jossa yksi henkilö lähettää viestin kuiskaamalla sen seuraavalle henkilölle, joka vie viestin seuraavalle henkilölle ja niin edelleen. Lopussa on erittäin todennäköistä, että viesti ei ole enää se sama viesti, jonka ensimmäinen henkilö lähetti eteenpäin. Mitä pidempi virke, sitä todennäköisempää on viestin muuttuminen ennen viimeiselle henkilölle saapumista.

Viestin lähettäminen voi sen muodosta riippuen olla hyvin hankalaa. Viestin lähettäjän on asetettava itsensä vastaanottajan asemaan suunnitellessaan viestiä ja tehtävä se mahdollisimman selkeäksi ja sellaiseksi, ettei väärinymmärryksiä tulisi. Joskus on järkevää lähettää sama viesti kahdella eri tavalla, jotta viesti varmasti ymmärrettäisiin oikein. Vietin muotoa voi myös muokata, jolla pyritään varmistamaan viestin ymmärtäminen oikein - tavalla, jolla lähettäjä toivoi sen ymmärrettävän. Projekteissa projektipäällikön on hyvä miettiä viesteilleen aina kaksi erilaista lähetystapaa tai - muotoa. Esimerkiksi projektin etenemisestä voisi näyttää graafisen kuvan ja tekstiä kuvan tueksi, jolloin viestin sisältöä pyritään selkeyttämään ja ilmaisemaan samanaikaisesti kahdella eri tavalla. Myös mahdolliset kulttuurilliset erot vastaanottajajoukossa on hyvä huomioida etukäteen suunnitelmia tehdessä.

Viestin sisältöä pohdittaessa sopivaksi tietylle vastaanottajaryhmälle on hyvä muistaa, että viestin vastaanottajina on aina enemmän henkilöitä kuin mitä viestin ensisijaisia saajia. Tällöin viestit kulkevat monen suodattimen läpi ja viestin sisällön pitäisi pysyä muuttumattomana myös viimeiselle vastaanottajalle saakka. Kaikki esitysmateriaalit ja kirjalliset dokumentit tulee olla sellaisia, että myös viimeinen vastaanottaja ymmärtää sen sisällön. (Dow & Taylor 2008, 25-26.)

5.2.5 Projektin tuotosten esittäminen

Projektien aikana syntyy erilaisia materiaaleja, joista osa esitellään projektin sidosryhmille tai annetaan sidosryhmien käyttöön. Materiaaleja luodessa on hyvä muistaa muutama periaate, jotta viesti olisi mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen sen vastaanottajalle.

Tunne yleisösi ja luo materiaalit heidän näkökulmasta katsottuna. Hyvä esitys alkaa aina jonkinlaisella esittelyllä - esityksen pitäjän esittelyllä ja aiheen esittelyllä. Esitysmateriaali on hyvä aloittaa agendalla, jotta kuulijat tietävät mitä odottaa seuraavaksi. Aiheen esittelyyn kannattaa paneutua, jotta yleisö varmasti ymmärtää mistä on kyse ja millä laajuudella asioita käsitellään. Yleisölle kannattaa antaa vain se tieto, joka on esityksesi kannalta oleellista. Esittelyn tavoitteena on herättää kuulijoissa mielenkiinto ja saada heidät keskittymään tulevaan esitykseen.

Valitse virallinen ja epävirallisempi lähestymistapa kohdeyleisöstä riippuen. Yleisöstä riippuen tilaisuus voi olla hyvin virallinen tai vastakohtaisesti hyvin epämuodollinen. Esitysmateriaalia luodessa kannattaa käyttää harkiten erilaisia tehostekeinoja, kuten esimerkiksi animaatioita. Tarkoituksena ei ole hukuttaa yleisöä erilaisiin tehostekeinoihin vaan projektipäällikkönä sinulla on tilaisuus olla tilaisuuden tähti.

Esiinny ammattimaisesti, jotta kertomasi viesti herättäisi luottamusta. Luottamuksen herättäminen ei tarkoita, että voit kertoa yleisölle kaiken mitä aiheesta tiedät. Luottamusta herättää esitys, jossa esiintyjä esiintyy ammattimaisesti ja aiheen vaativalla vakavuudella. Tämän takia on myös hyvä tuntee esityspaikka ja sen laitteet, jotta esiintyjä pystyy käyttämään niitä hyväkseen tilaisuuden aikana. (Dow & Taylor 2008, 27)

Esiintymistä voi harjoitella ja siinä kehittyy nopeasti oppien virheistä. Yleisimmät virheet esiintymisen osalta ovat

- Esitysmateriaali on esityksen tueksi. Jokaista kohtaa esimerkiksi PowerPoint esityksestä ei kannata lukea, sillä yleisö lukee kirjattuja asioita samaan aikaan. Anna yleisölle lisäarvoa kertomalla jotain muuta, mitä he eivät voi lukea esitysmateriaalista.
- Nimeä esityksen kuvamateriaali osuvasti, jotta jokainen otsikko kertoo sitä, mitä kuvassa kerrotaan.
- Luo ja valitse mahdolliset graafiset kuvat huolella ja valitse vain ne, jotka tuovat lisäarvoa esitykselle.
- Mainitse kaikki lähteet, jos tiedot ovat otettu muualta kuin projektin aikana syntyneistä tuotoksista.
- Päätä esitys yhteenvedoon ja anna aikaa yleisön kysymyksille viimeistään tässä vaiheessa.

(Dow & Taylor 2008, 28)

5.2.6 Projektin viestintäsuunnitelman laadinta

Projektipäällikön ensimmäisiä tehtäviä on luoda projektille viestintäsuunnitelma. Projektisuunnitelman laadinta aloitetaan esimerkiksi listaamalla ne dokumentit, joita tarvitaan projektin eri vaiheissa sidosryhmille. Projektipäällikkö voi kysyä itseltään esimerkiksi seuraavallaisia kysymyksiä laatiessaan suunnitelmaa:

- Miksi asiakkaat/muut sidosryhmät tarvitsevat tietoa projektista?
- Ketkä työskentelevät projektissa ja mitkä heidän taustansa ovat?
- Mitä tietoa projektin jäsenet tarvitsevat suoriutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla ja milloin he tarvitsevat sitä?
- Millaisessa muodossa projektin jäsenet haluavat tiedon?

- Miten viestintään liittyvät materiaalit säilytetään projektin aikana ja sen jälkeen?

Kysymyksiin vastaamisen jälkeen voi suunnitelmaa syventää. Yksi vaihtoehto on luoda esimerkiksi kuukausittainen uutiskirje, jota varten projektipäällikkö kerää tietoa, jota asiakkaat uskovat uutiskirjeestä löytävän. Säännöllinen viestintä projektista lujittaa uskoa projektin toteutumiseen ja sen hallintaan. Joskus projektit ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niistä ole järkevää tuottaa säännöllisiä uutiskirjeitä. Toinen vaihtoehto on luoda projektille oma kotisivu yrityksen kotisivuston rinnalle, mutta se ei aina ole mahdollista. Projektipäällikkö ei aina myöskään ole webkirjoittamisen aatelia, joka on olennaista luodessa hyvää ja selkeää kotisivua projektille. Asiakkaiden vaatimukset on hyvä kirjata viestintäsuunnitelmaan, jotta niihin varmasti vastattaisiin projektiin liittyvässä viestinnässä. Asiakkaiden vaatimuksina ja toiveina voivat olla esimerkiksi kuukausittain uutiskirje, kotisivu tai esimerkiksi palaveri projektin tiimoilta. (Dow & Taylor 2008, 32-33.)

Yrityksillä on usein käytössään erilaisia projektinhallintatyökaluja ja myös viestintäsuunnitelmaan laadintaa on omia työkaluja, joita kannattaa hyödyntää. Projektisuunnitelman malleja on hyvä testata, jotta sopivat varmasti työkaluksi. Alla on esimerkki yhdenlaisesta projektityökalusta, jota voidaan soveltaa myös vain soveltuvien osien erilaisissa viestintäsuunnitelmissa.

5.2.7 Viestintäsuunnitelman sisältö

Osa 1	Projektin viestintäsuunnitelma
Osa 2	Projektin organisaatiokaavio
Osa 3	Viestinnän vaatimukset
Osa 4	Projektin jäsenten raportointilinjat
Osa 5	Aikataulut
Osa 6	Projektin aikana opittua

Taulukko 1. Esimerkki viestintäsuunnitelman sisällöstä. (Mukaillen. Dow & Taylor 2008, 34)

Viestintäsuunnitelman tekoon on hyvä varata riittävästi aikaa. Suunnitelmaa luonnosteltaessa voi hyödyntää esimerkiksi workshoppeja projektin jäsenten kesken. Mahdolliset mediasuhteet on myös huomioitava, jos projektin luonne sitä vaatii.

Usein viestintäsuunnitelmiin lisätään myös osa, jossa kerrotaan projektin eri viestintälinjat. Kaavioiden avulla pyritään havainnollistamaan kuka raportoi ja kenellä sekä millä tasolla. Kaavio on helppo toteuttaa ja sitä on helppo tulkita. Viestintälinjojen ohella samaan taulukkoon, tai erilliseen taulukkoon, voidaan lisätä projektin eri henkilöiden roolit ja vastuualueet. Näihin kaikilla projektin jäsenillä on selkeä kuva siitä, mistä he itse vastaavat ja mistä kollega vastaa. (Dow & Taylor 2008, 38-39.)

Projektin aikana projektin jäsenet ja projektipäällikkö oppivat usein uusia asioita. Uusien asioiden oppiminen tapahtuu perehtymällä tiettyihin asioihin syvemmin tai esimerkiksi selviytymällä ongelmista tai viivästymisistä. Erilaisia projektin aikana opittuja asioita on syytä kirjata ylös, jotta niitä voidaan myös myöhemmin käyttää hyväksi muissa projekteissa ja hankkeissa. Asioita on järkevää käydä läpi aina niitä tullessa esille, sillä projektin loppuvaiheeseen jätettynä ne eivät välttämättä auta projektin jäseniä eteenpäin omassa työssään. Projektipäällikkö voi luoda projektilleen mallin, jossa opittuja asioita käydään aktiivisesti ja säännöllisesti läpi koko projektin elinkaaren ajan.

Projektin viestintäsuunnitelmaa tulee tarkastella säännöllisesti projektin elinkaaren ajan. Projektin sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat, saattavat odottaa projektipäälliköltä viestintäsuunnitelmaan kirjattuja asioita ja asiakkaiden luottamusta ei ole hyvä horjuttaa. Johdonmukaisuus asiakasviestinnässä luo luotettavan ja ammattimaisen kuvan projektinhallinnasta. Viestintäsuunnitelma pitää sisällään erilaisia viestintäaktiviteetteja. Alla olevassa kuvassa on esitelty esimerkki yhdenlaisesta viestintäsuunnitelman sisällöstä.

Osa	Kuvaus
1	Viestintäsuunnitelman esittely
2	Projektin vaatimukset (kaavio)
3	Projektin resurssit (kaavio)
4	Viestinnän aikataulut ja viestintäkanavat
5	Opittua (aikaisemmat projektit)
6	Historiadata (esimerkkejä)
7	Projektin päättäminen

Taulukko 2. Projektin viestintäsuunnitelman sisältö. (Mukaillen. Dow & Taylor 2008, 313)

Viestintäsuunnitelman kannalta kriittisimmät osa-alueet ovat kaaviot liittyen projektin vaatimuksiin ja resursseihin. Näissä osioissa kerrotaan kuka, mitä, missä, milloin ja miksi ja ovat sen takia viestintäsuunnitelman kannalta ne oleelliset tiedot.

Asiakasviestinnän aikataulut ovat osa viestintäsuunnitelmaa. Aikatauluissa kerrotaan mitä ja milloin asiakkaille viestitään ja minkälaisessa muodossa sekä mitä viestintäkanavaa käyttäen. Viestinnälle on hyvä suunnitella rytmi, joka seuraa projektin läpi. Säännöllinen rytmi luo turvallisuuden ja luotettavuuden tunteen. Erilaisten asiakastilaisuuksien ja asiakasviestinnän rytmi voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

Maanantai	Tilanneraportin kokoaminen
Tiistai	Viikkopalaveri
Keskiviikko	Tilanneraportin viimeistely
Torstai	Asiakastilaisuus / workshop
Perjantai	Tilanneraportin lähetyksen viimeistely

Taulukko 3. Esimerkki viikkoaikataulusta. (Mukaillen. Dow & Taylor 2008, 313)

Viestintäsuunnitelmaa voidaan pitää osana raportointityökaluja. Viestintäsuunnitelma rakennetaan usein kaikkien projektin jäsenten kesken, vaikkakin projektipäällikkö vastaisi sen toteuttamisesta. Ottamalla käyttöön viestintäsuunnitelmaa koskevan vaatimustaulukon voidaan luoda suunnitelma myös asiakasviestinnälle. Suunnitelma voidaan luoda yhdessä asiakkaiden kanssa tai kommunikoida heille valmis suunnitelma. (Dow & Taylor 2008, 315)

Asiakasviestinnän tarpeellisuus voidaan huomioida alla olevaa taulukkoa vastaavalla työkalulla. Alla olevaan kuvaan on yksinkertaistettuna listattu erilaiset foorumit ja tietotarpeet eri sidosryhmien välillä.

Kuka	Tiedon tarve	Tilaisuudet / kokoukset	Toistuvuus
Projektipäällikkö & projektin jäsenet	Toimintaan liittyvät asiat Edistymisraportit Muutospyynnöt	Tiimipalaverit Tilanneraportointipalaverit Neuvottelut Henkilöstöinfot	Päivittäin, viikoittain
Sponsori	Rahoitukseen liittyvät raportit Projektin etenemiseen liittyvät raportit	Budjettipalaverit Projektin virstanpylväät	Kuukausittain
Asiakas	Tilanneraportit Tekniset määrittelyt Muutosilmoitukset	Muutospyynnöt Käyttöliittymän suunnittelupalaverit	Tarpeen mukaan

Taulukko 4. Viestintävaatimukset. (Mukaillen. Dow & Taylor 2008, 316)

5.2.8 Hyödyt opittujen asioiden kirjaamisessa

Projektipäällikön tulisi olla tietoinen kaikista projektin etenemiseen liittyvistä asioista, jotta hänen viestinsä sidosryhmille olisivat totuudenmukaisia ja linjassa suunnitelmien kanssa. Yksi keino ymmärtää projektien luonnetta on tutustua aikaisempien projektien dokumentteihin siitä, mitä kyseisen projektin aikana opittiin. Näin tietotaitoa pystytään siirtämään myös aikaisemmista projekteista ja ehkä ehkäisemään mahdollisia kompastuskiviä projektin elinkaaren aikana.

Yksi suurimmista hyödyistä ”lessons learned” asioiden läpikäynnissä on sen positiivinen vaikutus meneillään olevaan projektiin ja sen jäseniin. Ymmärtämällä aikaisempien projektien kulua voidaan edesauttaa oman projektin etenemistä ymmärtämällä sen nykyiset ja tulevat haasteet sekä mahdolliset ongelmatilanteet. Yksi eduista on myös mahdollisuus samojen virheiden välttämiseen omassa projektissa.

Projektipäällikön on hyvä keskittyä muutamiin oleellisimpiin asioihin aikaisempien projektien osalta. Esimerkiksi budjettiasiat ovat asioita, joista projektipäällikkö voi oppia paljon aikaisemmista projekteista. Ymmärrys eri tekniikoiden ja keinojen käytöstä budjetissa pysymiseksi on arvokasta tietoa. Tarkastelemalla aikaisempien projektien aikatauluja ja niissä pysymistä voi auttaa hahmottamaan myös nykyisen projektin aikatauluvaatimuksia. Aikataulujen tarkastelu antaa usein realistisen kuvan siitä, onko projektisi mahdollista toteuttaa suunnitellussa aikataulussa. (Dow & Taylor 2008, 43)

Projektien resurssit poikkeavat usein toisistaan. Tarkastelemalla aikaisempien samankaltaisten projektien dokumentaatioita voi projektipäällikkö oppia myös järkevästä resursoinnista projektin elinkaaren ajan. Resursointiin liittyvien riskien ja ongelmien hahmottaminen auttaa projektipäällikköä kartoittamaan myös nykyisen projektin riskit ja seuraamaan niiden mahdollista toteutumista oikeilla työkaluilla. Yksi helpoimmista tavoista ymmärtää aikaisempia projekteja on ottaa yhteyttä suoraan projektin projektipäällikköön ja keskustella asioista. Kirjallisiin dokumentteihin on usein vaikea saada asioiden oikeaa syvyyttä ja keskustelemalla asioiden todellinen laita usein paljastuu helpoiten. (Dow & Taylor 2008, 43)

5.2.9 Tiedon jakaminen

Projektipäällikkö päättää siitä, millaisilla viestintäkanavilla ja -tavoilla projektissa viestitään. Päätökset koskevat sisäistä viestintää ja mahdollista ulkoista asiakasviestintää. Tietoa voi käytännössä jakaa kolmella eri tavalla; suullisesti, kirjallisesti ja visuaalisesti. Haastavinta on päättää projektille sopivimmat viestintämetodit.

Suullinen tiedonjako on yksinkertainen toteuttaa ja hyvälle viestijälle usein se helpoin tapa viestiä. Jos esiintyminen ei ole projektipäällikön vahvuuksia, voi niitä harjoitella erilaisilla kursseilla. Suullinen tiedonjako on usein mutkatonta, mutta viestinnän toteutuessa esimerkiksi puhelimitse tai videoyhteyden kautta saattaa luoda haasteita. Puhelimitse tapahtuva viestintä on haasteellista, sillä huomiota tulee kiinnittää enemmän esimerkiksi äänensävyyn ja sanavalintoihin kuin normaalissa kanssakäymisessä kasvotusten. Puhelimitse tapahtuvassa viestinnässä osallisia voi olla projektipäällikön lisäksi enemmän kuin yksi henkilö ja esimerkiksi videokuvamahdollisuus.

Kirjallinen viestintä on suosituin viestinnän muoto projektityöskentelyssä. Kirjalliseksi viestinnäksi lasketaan projekteissa sähköpostit, muistiot ja viralliset dokumentit. Kirjallinen viestintä koetaan usein vahvempana painoarvoltaan kuin suullinen viestintä. Visuaalinen viestintä sisältää erilaiset kaaviot, diagrammit ja muut kuvat. On olemassa sanonta ”yksi kuva vastaa tuhatta sanaa”, joka on suuntaa antava ilmaisu kuvan voimasta viestinnän keinona. Yhdellä kuvalla pystytään havainnollistamaan projektin tilanne helposti ja vaivattomasti, joka veisi kirjallisesti ilmaistuna sivun tai kaksi. (Dow & Taylor 2008, 46-47.)

5.2.10 Sähköposti osana projektiviestintää

Sähköposti ei ole uusi asia yritysten viestintävälineenä ja useimmissa yrityksissä työntekijät saavat kymmeniä sähköposteja työpäivän aikana. Tämän takia sähköpostin sisällön rakenteella on suuri merkitys, kuten myös sisällöllä, jotta se toimisi tehokkaana viestinnän välineenä.

Projektien osalta on kuitenkin hyvä esitellä sähköpostiviestintävälineenä, jos sitä aiotaan käyttää virallisena kanavana. Haasteena on suunnitella sähköpostiviestintä tehokkaaksi ja tarpeeksi informatiiviseksi. Suunnitelmallisuus on tässäkin asiassa tärkeä tekijä. Yleisesti sähköposti on helppo työkalu ja mahdollistaa isojen joukkojen saavuttamisen ympäri maailman. (Dow & Taylor 2008, 316-317.)

Suunnitelman ja työkalun valinnan tueksi voi projektipäällikkö kysyä kysymyksiä, kuten

- Milloin suunnittelet, kehität ja käytät tätä työkalua?
- Kuka tai ketkä käyttävät työkalua viestien lähettämiseen ja vastaanottamiseen?
- Miksi haluat käyttää tätä työkalua ja miten sitä käytetään?
- Kuinka ja milloin tietoa jaetaan?
- Mitä päätöksiä voidaan työkalun osalta ja sen avulla tehdä?
- Mitä tietoa tämä työkalu tarjoaa projektillesi?
- Millaista tärkeää (esimerkiksi juridista tietoa) tietoa sinun tulee arkistoida työkalun avulla?
- Mitä vaatimuksia esimerkiksi henkilökunnan osalle on tämän työkalun käytön osalta?

Hyvä sähköposti on selkeä sisällöltään ja rakenteeltaan. Sähköpostin otsikko kertoo lukijalle sähköpostin sisällön ja sähköpostin alussa oleva alustus kertoo tulevasta sisällöstä. Sähköpostia voi käyttää hyväksi esimerkiksi positiivisista asioista tiedottamiseen (esimerkiksi saavutetut virstanpylväät), avun kyselyyn, tai aloitteista ilmoittamiseen. Sähköpostin käyttöä kannattaa harkita varoen, jos tarkoituksena on selvittää henkilöiden välisiä kiistoja tai kertoa muuten negatiivisia uutisia projektin osalta. Sähköpostien tulee olla sisällöltään sellaisia, että kestä-

vät myös lakimiesten tarkastelun esimerkiksi mahdollisissa kilpailuviraston selvityksissä. (Dow & Taylor 2008, 318-320)

Sähköpostien käyttö virallisena viestintäkanava vaatii myös tietynlaista arkistointipolitiikkaa, jotta viestit säilytetään asianmukaisesti projektin elinkaaren ajan. Hyvä arkistointitapa mahdollistaa viesteihin palaamisen myös myöhemmissä projektin vaiheissa. Arkistointitapaa suunniteltaessa kannattaa huomioida myös projektin muut jäsenet ja heidän pääsynsä vastaaviin tietoihin. (Dow & Taylor 2008, 319-320.)

Yksi vaihtoehto on tallentaa tärkeimmät sähköpostit esimerkiksi yrityksen verkkolevylle, jonne kaikilla projektin jäsenillä on pääsy. Tällöin verkkolevylle voidaan luoda erilaisia kansioita, jotka sisältävät kyseistä aihetta käsitteleviä sähköposteja. Sähköpostit voidaan nimetä myös kronologisesti, jotta keskustelua voi seurata systemaattisesti myös keskustelun ulkopuolisena henkilönä.

5.2.11 Raportointi sähköpostin avulla

Sähköpostit ovat nykypäivänä lähes standardinomainen tapa raportoida projekteihin liittyvistä erilaisista asioista. Projektipäälliköllä on luonnollisesti suurin vastuu sähköpostien lähettämisestä. Sähköpostit sisältävät esimerkiksi Go/No Go tilanneraportit, suurimmista virstanpylväistä tiedottamista ja henkilöstöresursseihin liittyviä asioita. Sähköposteja voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisissa hyväksymis-/hylkäämispäätöksissä. Tällöin on etukäteen sovittu toimintamallista, jossa tiettyihin projektin asioihin voidaan pyytää hyväksyntä sähköpostitse, jolloin sen pätevyys vastaisi virallista allekirjoitusta. (Dow & Taylor 2008, 320-321.)

5.2.12 Chattailu osana projektiviestintää

Projektipäällikkö voi päättää myös niin kutsutun chattailun (Instant messaging) olevan osa projektin viestintätapoja. Se on hyvin epämuodollista eikä luonteensa vuoksi sovi viralliseksi raportointityökaluksi. Siinä voidaan viestintä hoitaa hyvin nopeasti kirjoittamalla viesti viestikenttään ja lähettämällä se vastaanottajalle, joka näkee välittömästi viestin tulleen. Chattailu sopii hyvin lyhyeen ja nopeaan kysymysten ja tiedon vaihtoon. Eri ohjelmisto valmistajat tarjoavat toimistoihin tarkoitetuissa sovelluspaketeissaan usein myös chatin yhtenä vaihtoehtona, kuten esimerkiksi Microsoftin Lych-ohjelma.

Chattailu on nopeasti saavuttanut suuren suosion myös työpaikoilla, sillä sitä on helppo käyttää ja se on helppo asentaa. Vaaroina vastaavien työkalun käytölle on niiden viemä aika, joka ei aina auta projektin tavoitteiden saavuttamisessa. (Dow & Taylor 2008, 323)

5.2.13 Projektikalenteri viestintäsuunnitelman tukena

Projektikalenterin tarkoituksena on esittää projektin tärkeimmät tapahtumat virallisessa muodossa. Projektikalenterissa esitetään esimerkiksi tärkeimmät virstanpylväisen valmistusajankohdat, tärkeimmät tilaisuudet ja tapahtumat. Parhaimmillaan projektikalenteri saa projektin jäsenet työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita, kun tavoiteajankohdat on merkitty tarkoin kalenteriin. Projektikalenterin avulla voidaan myös tehdä ennakoivia päätöksiä muun muassa lisäresursointien tarpeesta. Projektin kalenterin ulkonäköön on olemassa paljon erilaisia valmiita malleja. (Dow & Taylor 2008, 325.)

Projektikalenteri voi projektin kestoista riippuen olla päivä-, viikko-, kuukausi- tai vuositasolla toteutettu, tai kaikkien näiden yhdistelmänä. Projektikalenterin käyttöperiaatteista ja säilytyspaikasta on hyvä sopia projektin jäsenten kesken ja tietenkin siitä, kenellä on vastuullaan projektikalenterin päivittäminen.

Usein projektikalenteri voidaan yhdistää myös yrityksen käyttämän sähköpostijärjestelmän (esimerkiksi Outlook) rinnalle, jolloin kaikilla on pääsy kalenteriin oman sähköpostinsa kautta. Projektikalenteria voidaan käyttää myös raportointityökaluna ja se voidaan tehdä myös käsin paperille. (Dow & Taylor 2008, 327)

6 Projektin käytännön toteutus kohdeyrityksessä

Projektin kohdeyrityksen nimi vaihtui yritysoston seurauksena. Tämän jälkeen toimintoja ja työtapoja yhtenäistettiin emoyhtiön toimintoja vastaaviksi. Tavoitteena oli yhdistää konsernin seitsemän yhtiön toiminnot ja ulkoinen näkyvyys vastaamaan toisiaan. Ulkoisella näkyvyydellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksen kotisivuja, jotka uudistettiin täysin.

Lähtötilanteessa konsernin seitsemän eri yhtiön kotisivut sijaitsivat yhteensä kolmella eri kotisivualustalla, joilla oli kolme erillistä domain- osoitetta. Uudistushankkeessa päätettiin konsernin kaikkien yhtiöiden kotisivut luoda yhteiselle kotisivualustalle, jolle tulisi kaikille yhteinen domain- osoite. Uusi kotisivusto rakentuisi kahdesta osasta: julkisesta markkinointisivustosta ja rekisteröitymisen vaatimasta asiakasympäristöstä. Kotisivuston asiakasympäristö toimisi pelkästään hakusanoilla eikä sivuja olisi nähtävillä sivukartassa. Tämä oli uudistusprojektin suurin toiminnallinen muutos verrattuna kohdeyrityksen vanhoihin kotisivuihin. Asiakassivuilla olisi erilaisia sovelluksia yhteensä kuusi kappaletta, joista kolme olisi projektin kohdeyrityksen asiakkaille olennaisimmat. Markkinointi sivut olisi saatavilla vain englanniksi ja asiakasisivut myös muilla yhtiön paikallisilla kielillä.

Konsernitasolla projektin projektipäälliköksi nimettiin konsernin sisäisestä viestinnästä vastaaja johtaja. Jokaisesta yhtiöstä valittiin erikseen viestinnästä vastaava päällikkö mukaan johtoryhmään, joka vastaisi projektin toteutumisesta sovitussa aikataulussa, ja samalla raportoi mahdolliset ongelmatilanteet suoraan koko projektin projektipäällikölle. Tämän raportin kirjoittaja toimi kohdeyrityksen projektipäällikkönä ja raportoi esimiehelleen, joka edusti yhtiötä projektin johtoryhmässä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan uudet konsernintasoiset kotisivut oli tarkoitus julkistaa syyskuussa 2012. Tämä suunnitelma ei kuitenkaan toteutunut ja julkistusajankohtaa siirrettiin aluksi lokakuulle, seuraavan kerran marraskuun loppuun, seuraavan vuoden helmikuun loppuun ja lopulta huhtikuun puoleen väliin. Julkistuksen ajankohtaa siirrettiin useampaan kertaan, sillä kotisivusto sisälsi paljon teknisiä virheitä toiminnallisuuksien osalta eikä kaikkien yhtiöiden sivuja saatu valmiiksi annetuissa aikatauluissa. Aikataulu oli tietämättömästi suunniteltu liian tiukaksi eikä teknisiin toimimattomuuksiin varauduttu riittävästi aikataulullisesta näkökulmasta katsottuna. Kotisivujen luontityökalu (Adobe CQ5) oli kaikille entuudestaan tuntematon työkalu ja sen käyttö vaati totuttelua koko projektiryhmältä.

6.1 Projektin projektipäällikkö ja jäsenet

Projektipäällikkö toimi kohdeyrityksen ainoana projektiin osallistuvana henkilönä. Projektipäällikkö raportoi esimiehelleen, joka edusti yhtiötä projektin johtoryhmässä. Resurssin osalta päätettiin, että projektipäällikkö vastaa projektin toteutumisesta kohdeyrityksen osalta.

Projektin muina jäseninä toimivat epävirallisesti kohdeyrityksen viisi eri liiketoimintayksikköjen asiantuntijaa. Asiantuntijat auttoivat tekstien sisällön luomisessa, jotta sisältö olisi oikein ja ajan tasalla. Heidän työpanoksensa ja ajankäyttönsä riippui sivujen määrästä ja niiden päivitystarpeesta. Keskimäärin asiantuntijat käyttivät sivujen sisällön tarkistamiseen noin tunnin sivua kohden. Jos sivuilla olevia dokumentteja päivitettiin, aikaa kului noin kolme tuntia sivua kohden. Tämän jälkeen sivut piti vielä testata, joka vei noin 20 minuuttia sivua kohden.

Kohdeyrityksen IT-osastoa konsultoitii erilaisten sovellusten osalta. Heidän osaamistaan tarvittiin, jotta vanha kotisivuston URL-osoite ohjattiin suoraan uuteen URL-osoitteeseen uusien kotisivujen julkistuksen yhteydessä.

6.2 Projektisuunnitelma

Projekti aloitettiin epävirallisesti vuonna 2011 päivittämällä kohdeyrityksen vanhat kotisivut ajantasalle. Varsinainen projektisuunnitelma koski vuonna 2012 virallisesti alkanutta uuden kotisivuston rakentamista uudelle kotisivualustalle. Virallinen projektisuunnitelma oli hyvin suppea eikä sisältänyt tarkkoja aikatauluja tai arvioita työmäärästä tai resursointitarpeista. Tämä vaikeutti projektin suunnittelua kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksessä tehtiin oma erillinen projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma sisälsi pääasiassa projektikalenterin, joka tehtiin vastaamaan koko konsernin yhteistä projektikalenteria.

6.3 Projektikalenteri

Alkuperäisen suunnitelman mukaan uusi kotisivuston piti julkistaa syyskuussa 2012. Koska työt aloitettiin syyskuussa, siirrettiin julkistusajankohta ensimmäisen kerran marraskuulle 2012. Annettu aikataulu perustui kohdeyrityksen taustalla olevan emoyhtiön antamiin aikatauluihin. Syksyn aikana huomattiin nopeasti, että aikataulu oli työmäärään nähden liian tiukka. Kotisivujen uudistusprojektissa käytettiin projektikalenteria havainnollistamaan projektin eri osa-alueiden toteutumista ja niiden aikatauluja suhteessa toisiinsa. Projektikalenteriin merkittiin myös vastuulliset henkilöt eri kokonaisuuksiin.

Kohdeyrityksen uusien kotisivujen työstäminen uudelle kotisivualustalle alkoi teknisten viivästymisten vuoksi syyskuussa 2012. Tämä tarkoitti kahden kuukauden viivästymistä projektin suunnitellusta aloitusaikataulusta. Kahden kuukauden viivästyminen aiheutti lisäksi projektipäällikön muiden töiden uudelleen organisointi alkuperäisestä.

Projektikalenteriin merkittiin tavoiteaikataulut ja suurimmat mahdolliset esteet tavoitteiden saavuttamisen osalta. Projektikalenteria päivitettiin kuukausittain elokuun 2012 jälkeen aina maaliskuuhun 2013 asti. Projektikalenterista selvisi projektin osa-alueiden vastuuhenkilöt ja osa-alueen valmiusaste prosenttilukuina (0-100 %).

[illegible]

Alkuperäisen suunnitelman mukaan uudet kotisivut oli tarkoitus julkistaa syyskuussa 2012. Kotisivujen uudistusprojektin aikana aikatauluja muokattiin useaan otteeseen ja lopulta uusi-
en kotisivujen julkistusajankohta oli kahdeksan kuukautta myöhäisempi kuin alkuperäinen
suunnitelma antoi olettaa.

Elokuussa 2012 kohdeyrityksessä huomattiin työmäärän olevan liian suuri, jotta kotisivusto voitaisiin julkistaa syyskuussa. Alkuperäisen, liian tiukan, aikataulun taustalla oli kohdeyrityksen emoyhtiön luopumispäätös heidän vanhasta kotisivualustastaan ja yhteistyöstä sen ylläpitäjän kanssa. Luopumispäätös oli tehty alkuvuodesta 2012 ja tarkoitus oli luopua vanhan ja kalliin sivuston ylläpidosta syyskuussa 2012. Valitettavasti uusi palveluntarjoaja, Amplexor, ei pystynyt lunastamaan lupauksiaan uuden kotisivualustan valmiudesta. Tämä tarkoitti käytännössä lisäkustannuksia emoyhtiön vanhan kotisivuston ylläpidosta sopimuksen jo päätyttyä.

Kymmenien tuhansien eurojen ylimääräiset kustannukset olivat aikataulun kiirehtimisen taustalla läpi koko projektin elinkaaren.

Elokuusta marraskuuhun kului vanhan kotisivuston sisällön siirtämisessä uudelle kotisivustalle. Pelkästään sivujen sisällön siirtäminen vei arvioita 20h projektipäällikön aikaa, kun siihen oli alun perin suunniteltu käytettäväksi 15h. Sivujen sisällön siirtämisen lisäksi kaikki dokumentit piti päivittää ja siirtää uusille kotisivuille. Jokaiseen dokumenttiin lisättiin hakusanoja, jotta asiakkaat löytäisivät ne kotisivuston hakukoneen avulla. Hakusanojen lisääminen ja suunnittelu oli tärkeä osa projektin toteutusta, sillä uusi kotisivusto toimisi pelkästään erilaisten sovellusten ja hakusanojen avulla. Dokumenttien päivitys ja hakusanojen lisääminen vei arvioilta yhteensä noin 18h.

Kohdeyrityksen henkilöstöä tiedotettiin uusien kotisivujen julkistuksesta syksyn 2012 aikana, mutta tarkkoja kuukausia tai päivämääriä ei annettu. Tällä pyrittiin varmistamaan, että henkilöstön luottamus projektin toteutumiseen säilyisi. Kohdeyrityksen historiasta paljastui kaksi projektia kotisivujen uudistamiseksi, jotka molemmat olivat jääneet suunnitelman tasolle. Projektipäällikkö pyrki välttämään vastaavaa tilannetta ja luomaan luottamuksen projektin toteuttamiseksi. Palautteen perusteella tässä onnistuttiin.

Projektipäällikkö tutustui muutosjohtajuuden kirjallisuuteen, jotta pystyisi hallitsemaan paremmin tulevaa muutosvastarintaa ja toisaalta kuinka pystyisi paremmin johtamaan ihmisiä kohti haluttua tavoitetilaa. Teoriaan tutustumista tarvittiin, jotta projektipäällikkö saisi henkilöstön hyväksymään täysin uudenlaisen ajattelutavan kotisivuston käytöstä ja sen toiminnallisuuksista. Uuden kotisivuston asiakasympäristö olisi täysin erilainen kuin mitä kohdeyrityksen työntekijät tai asiakkaat olivat tottuneet käyttämään. Uusi asiakasympäristö kotisivuille toimisi pelkästään hakusanoilla eikä kotisivustolla olisi sivukarttaa näkyvillä.

Projektin viivästyminen aiheutti pääosin ongelmia vain projektipäällikölle, joka toteutti projektin kohdeyrityksessä käytännössä yksin. Viivästyminen tarkoitti muiden projektien viivästymistä kotisivujen uudistusprojektin pitkittyessä. Viivästyisestä tiedotettiin kohdeyrityksen henkilöstöä intranetissä julkistetun uutisen muodossa ja johtoryhmää tiedotettiin lisäksi sähköpostin välityksellä.

6.3.2 Projektin viivästyminen marraskuulta tammikuulle

Uutta kotisivustoa ei saatu julkistusta vastaavaan tilaan marraskuuhun mennessä ja kotisivuston julkistaminen siirrettiin tammikuulle 2013. Suurin osa kotisivuston rakentamiseen liittyvistä ongelmista ja viivästyamiseen johtaneista syistä liittyi sivuston eri kieliversioihin. Alun perin sivusto oli suunniteltu rakennettavaksi kahteen osaan, joista toinen osa olisi pelkästään saa-

tavilla englanniksi ja toisen osio olisi mahdollista toteuttaa useallakin eri kielellä. Kohdeyrityksen projektipäällikkö sai kuitenkin luvan rakentaa markkinointisivut myös suomen- ja ruotsinkielellä, joilla olisi vastaavat peilisivut englanniksi.

Suurin syy uuden kotisivuston julkistamisen viivästymiseen liittyi kotisivuston markkinointisivuston ongelmiin. Markkinointisivut löytyivät erikseen konsernin seitsemälle yhtiölle englanniksi ja kohdeyrityksen osalta myös suomeksi ja ruotsiksi. Nämä eri yhtiöiden englanninkieliset kotisivut sekoittivat kotisivuston taustalla olleen hakukoneen, jolloin haettaessa tietyn yhtiön tietoja hakukone toi esille kaikkien konsernin yhtiöiden tiedot. Ongelman ratkaisu vei kaksi viikkoa ja sivuston rakenteeseen tehtiin muutoksia, jotta hakukone ymmärtäisi tarkemmin mitä milloinkin halutaan hakea esille.

Toinen iso syy kuukausien viivästymiseen oli päätös siirtää kaksikymmentä kohderyhmän julkista markkinointisivua, suomeksi ja englanniksi, rekisteröitymisen vaatimaan asiakasympäristöön. Projektipäällikkö rakensi käytännössä nämä kaksikymmentä sivua alusta alkaen uudelleen, mikä vei aikaa noin 40 tuntia. Jokaiselle sivulle ja dokumenttiin lisättiin uudet hakusanat, jotta kotisivujen taustalla oleva hakukone löytäisi ne haettaessa tietyillä hakukriteereillä.

Kotisivuston testaaminen oli alun perin tarkoitus aloittaa marraskuussa 2012. Kotisivuston keskeneräisyyden vuoksi testaus aloitettiin vasta joulukuun 14.päivä ja päättyi joulun pyhistä johtuen tammikuun 4.päivä 2013. Testauksen aikana kahdeksan kohdeyrityksen erikseen valittua työntekijää testasi sivujen toimivuutta. Testaus tarkoitti käytännössä tekstien oikolukua ja kotisivuston eri toiminnallisuuksien testaamista. Testauksen aika todettiin 15 vakavampaa virhetilannetta, jotka vaativat yhteydenoton kotisivuston palveluntarjoajaan.

Suurin havaituista ongelmista kohdeyrityksen näkökulmasta koski Skandinaavisten aakkosten toimimattomuutta: kotisivuston hakukone näytti sivuilla olevat Skandinaaviset aakkoset oikein, mutta ei ymmärtänyt niitä hakukoneessa käytettäessä. Hakukoneessa oli viisi erilaista hakukriteeriä, joista asiakas pystyi valitsemaan valmiita hakukriteerejä tai käyttämään kuudetta hakukriteeriä, joka oli vapaa hakukenttä. Ongelman korjaaminen kesti palvelun tarjoajalta useamman viikon ja ongelma tuli takaisin vielä myöhemmin projektin aikana, mutta saatiin korjattua muutamassa päivässä.

Projektin toinen suurempi viivästyminen aiheutti pääosin ongelmia vain projektipäällikölle, joka toteutti projektin kohdeyrityksessä käytännössä yksin. Viivästyminen tarkoitti muiden projektien viivästymistä kotisivujen uudistusprojektin pitkittyessä. Viivästymisestä tiedotettiin kohdeyrityksen henkilöstöä intranetissä julkistetun uutisen muodossa ja johtoryhmää tiedotettiin lisäksi sähköpostin välityksellä. Johtoryhmälle projektipäällikkö piti myös erillisiä

tilaisuuksia, joissa hän selvitti tarkemmin projektissa ilmenneitä teknisiä ja resursointiongelmia sekä mahdollisuuksia myös tuleviin viivästyksiin kotisivujen uudistusprojektin osalta.

Ulkoisessa viestinnässä ei missään vaiheessa käytetty tarkkoja päivämääriä, joten ongelmia ei sen suhteen tullut eikä myöskään tarvetta korjata aikaisempia tiedotteita. Projektipäällikkö esitteli uuden kotisivuston toiminnallisuuksia asiakkaille etukäteen, jotta he voisivat varautua tuleviin muutoksiin jo ennalta.

6.3.3 Projektin viivästyminen huhtikuulle 2013 saakka

Projektin kolmas suurempi viivästyminen johtui kohdeyrityksen testauksen aikana esille tulleiden teknisten ongelmien korjaamisesta. Ongelmat kasaantuivat yrityksen pääkonttorin yhteen tiimiin, jossa työskenteli vain kolme henkilöä. Heidät todettiin niin sanotusti ongelmien selvittämisen pullonkaulaksi.

Kotisivujen julkistusta päätettiin tämän vaiheen osalta ensin viivästyttää tammikuulta helmikuun loppuun vuonna 2013. Viivästyksen taustalla olivat lähinnä tekniset asiat, joita ei saatu ajoissa korjattua palvelun toimittajan toimesta. Yksi suurimpana ongelmana oli tallennettujen hakujen toimimattomuus. Tallennettujen hakujen käyttö oli sivuston yksi tärkeimmistä suojattujen sivujen toiminnallisuuksista ja sitä mainostettiin asiakkaille. Oli erityisen tärkeää, että tämänlainen sivujen perustoiminnallisuus toimisi ennen sivujen virallista julkistamista.

Toinen iso tekninen ongelma johtui uutisvirran toimimattomuudesta sivujen suojatussa osassa. Uutiset-sovellus näytti kaikille koko projektin kohderyhmän taustalla toimivan konsernin uutiset kerralla. Tämä saattaisi olla hämmäntävää esimerkiksi suomalaisten asiakkaiden kohdalla, jotka olettaisivat näkevänsä vain kohdeyrityksen uutiset. Sovellusta muokattiin, jonka jälkeen eri konsernin yritysten asiakkaille luotiin valmiiksi oletusprofiilit, joissa määriteltiin oletusuutiset. Kohdeyrityksen asiakkaat näkisivät oletuksena automaattisesti kohdeyritystä koskevat uutiset ja tilastot. Halutessaan asiakkaat voisivat nähdä myös muiden konsernin yritysten uutisia. Uutiset-sovelluksen korjaaminen vei kaksi viikkoa.

Kolmantena isona asiana olisi sivujen viimeistely. Viimeistelyä ei ehditty tekemään sivujen rakentamisen aikana. Viimeistelyä varten oli tarkoitus varata 20h, mutta viimeistelyyn ei lopulta jäänyt aikaa yhtään. Viimeisenä perjantaina ennen maanantaina tapahtuvaa sivujen julkistamista tehtiin vielä sisältöön päivityksiä eikä sivujen viimeistelyyn enää jäänyt aikaa. Työtä jatkettaisiin sivujen julkistamisen jälkeen välittömästi.

Ennen sivujen julkistamista piti varmistaa vanhojen kotisivujen taustalla olevan URL-osoitteen automaattinen kääntö uusille kotisivuille. Samalla piti varmistaa, että kohdeyrityksen vanhoil-

le asiakassivuille ei enää pääsisi kirjautumaan, vaan se estettäisiin. Tämän varmisti kohdeyrityksen IT-osasto.

Marraskuussa 2012 huomattiin, ettei vanhojen suojattujen asiakassivujen kaikkea sisältöä voi siirtää uusille kotisivuille. Ennen sivujen julkistamista piti varmistaa, että tietty asiakasryhmä pääsisi vielä kirjautumaan sisään tähän vanhaan niin kutsuttuun portaaliin, mutta muilta asiakasryhmiltä pääsy estettäisiin. Vanha asiakassivusto jäisi voimaan tämän yhden palvelun osalta, joka integroitaisiin kesän 2013 jälkeen toiseen sovellukseen ja tämä vanha asiakasympäristö poistuisi lopullisesti käytöstä. Huhtikuussa 2013 valmisteltiin kirjautumissivulle uusi teksti, joka tulisi näkyviin uusien kotisivujen julkistuksen jälkeen. Uudella kirjautumistekstillä pyrittiin varmistamaan, etteivät muut asiakkaat yrittäisi kirjautua sisään vanhaan portaaliin.

Uusien kotisivujen julkistamista edeltävänä viikonloppuna huomattiin, etteivät kohdeyrityksen emoyhtiön isoimmat asiakkaat olleet saaneet julkistamiseen liittyviä sähköposteja. Sähköposteissa pyydettiin ennakkoon rekisteröityneitä asiakkaita aktivoimaan heidän uudet käyttäjätunnuksensa uusille kotisivuille. Vasta kahta päivää ennen virallista julkistamista emoyhtiön projektin jäsenet olivat huomanneet perille menemättömät sähköpostit. Sähköpostien perillemenotilastot olisi pitänyt tarkistaa vähintäänkin viikon jälkeen lähetyksestä eikä kolmen viikon päästä. Tämä aiheutti muutoksia kotisivujen julkistukseen, mutta ei vaikuttanut kohdeyrityksen asiakkaisiin.

6.3.4 Sivujen julkistaminen

Uusien kotisivujen julkistuksen piti tapahtua epävirallisesti eräänä lauantaina, jotta ne olisivat valmiina asiakkaita varten maanantaina. Lauantaina jouduttiin kuitenkin tekemään päätös, että kohdeyrityksen emoyhtiön vanhat kotisivut pidetään toiminnassa kahden ylimääräisen viikon ajan. Vanhan kotisivuston URL-osoitetta muutettiin hieman ja uusilla kotisivuilla kerrottiin vanhojen kotisivujen olevan vielä toiminnassa kahden viikon ajan. Tämä ei ollut optimaalisin tilanne projektin kannalta, sillä vanhoista kotisivuista piti luopua välittömästi. Vanhojen kotisivujen ylläpito maksoi kymmeniä tuhansia euroja kuukaudessa, ja tältä osin ylitettiin projektin budjetti entisestään. Budjetin ylitykset johtuivat pääosin vanhan kotisivuston ylläpitokuluista sekä henkilökuluista, joita puoli vuotta myöhästynyt projekti aiheutti.

6.4 Projektin henkilöresurssit

Kotisivujen uudistusprojektiin oli kohdeyrityksessä varattu yksi henkilö, joka osallistuisi projektiin 80 prosenttisesti. Marraskuussa 2012 huomattiin, että resursointipäätökset olivat väärä ja liian vähäiset työn vaativuuteen ja määrään nähden. Tehtiin päätös jatkaa samalla, yhden hengen työpanoksella, projektin loppuun asti. Vääränlaiseen resursointipäätökseen johtaneet syyt olivat muun muassa liian vähäiset työmääräarviot ja liian positiiviset olettamukset virheiden määrästä sekä niiden korjaamisaikatauluista.

Projektisuunnitelman suppeus vaikutti todennäköisesti osaltaan siihen, ettei kohdeyrityksessä tehty vaadittavia resursointipäätöksiä projektin osalta. Henkilöresurssien vähäisyys aiheutti 160 tunnin ylitöiden osuuden projektipäällikön tuntikirjanpidossa syyskuusta 2012 maaliskuuhun 2013.

6.5 Projektiviestintä

Projektipäällikkö vastasi kotisivujen uudistusprojektin viestinnästä. Virallista, kirjallista, viestintäsuunnitelmaa ei tehty projektille. Projektin viestintäsuunnitelma hahmoteltiin taulukkomuotoon, johon kirjattiin aluksi kuukausitasolla tärkeimmät viestintäaktiviteetit kohdeyrityksen henkilökunnalle ja asiakkaille. Viestintäsuunnitelma aloitettiin heinäkuusta 2012 ja päätettiin huhtikuuhun 2013 ja se sisälsi myös projektikalenterin.

Viestintäaktiviteetit kirjattiin ja suunniteltiin aluksi kuukausitasolla, jonka jälkeen suunnitelmia tarkennettiin viikkotasolle. Projektipäällikkö vastasi viestintäaktiviteettien sisällöstä, mutta konsultoi kohdeyrityksen myyntitiimin ihmisiä viestien sisällön osalta. Viestintäaktiviteetit suunniteltiin osittain kohdeyrityksen emoyhtiön kanssa, jotta konsernin kaikille asiakkaille saatiin luotua samansisältöiset viestit. Osa kohdeyrityksen ja emoyhtiön asiakkaita ovat yhteisiä asiakkaita.

6.5.1 Sisäinen viestintä

Projektin sisäisessä viestinnässä sähköpostit olivat pääosassa sisäisen viestinnän toteuttamisessa. Kohdeyrityksen kotisivut, uutiskirjeet, Newsflashit ja asiakastilaisuudet toimivat virallisina ulkoisen viestinnän kanavina.

Sähköpostien lisäksi intranet toimi virallisena viestintäkanava sisäisessä viestinnässä. Sisäisessä viestinnässä hyödynnettiin paljon sähköposteja. Sähköposteja lähetettiin pääsääntöisesti kohdeyrityksen johtoryhmälle, kotisivuston testaajille sekä kolmantena suurena ryhmänä koko henkilöstölle. Kohdeyrityksen johtoryhmä koostui 11 henkilöstä, testaajaryhmä kahdeksasta

henkilöstä ja koko henkilöstö 73 henkilöstä. Viestintä uusista kotisivuista aloitettiin virallisesti sisäisesti heinäkuussa 2012. Intranetin uutiset ja projektin oma kotisivu intranetissä toimivat viestintäkanavina, joilla saavutettiin koko henkilöstö. Intranetissä julkaistuja uutisia vahvistettiin ajoittain myös muistutuksena toimivilla sähköposteilla, joista oli linkki intranetissä julkaistuun uutiseen. Tällä pyrittiin varmistamaan viestin mahdollisimman suuri saavutettavuus.

Kohdeyrityksen liiketoimintayksiköiden vetäjät ja tiiminvetäjät saivat ennakkotiedon uusista kotisivuista vuonna 2011. Sisäinen viestintä hoidettiin pääasiassa projektipäällikön osalta osallistumalla eri tiimien viikkopalaveriiniin, lähettämällä aiheeseen liittyviä sähköposteja ja järjestämällä uusien kotisivujen katselmointitilaisuuksia ja julkaisemalla artikkeleita intranetissä. Katselmointitilaisuuksissa pääsi ennakkoon tutustumaan uusien kotisivujen ulkoasuun ja uusiin toiminnallisuuksiin.

Talven 2012 aikana projektipäällikkö osallistui yhteensä viiteen viikkopalaveriin ja järjesti yhteensä kuusi katselmointitilaisuutta henkilöstölle uusien kotisivujen osalta. Tammikuussa 2013 järjestettiin myös kolme samansisältöistä tilaisuutta, jonka yhteydessä kehoitettiin henkilökuntaa rekisteröitymään uusille kotisivuille ja tutustumaan itse sivustoihin.

Sisäisen viestinnän suurimpana haasteena projektipäällikölle oli tietämättömyys konsernitasolla päätetyistä asioista ja aikatauluista. Projektipäällikkö ei voinut antaa tarkkoja yksityiskohtia tai tarkkoja päivämääriä, koska häneltä puuttuivat tiedot. Projektin alkuvaiheessa tietämättömyys aiheutti todennäköisesti tyytymättömyyttä ja epäluottamusta koko uusien kotisivujen julkistukseen liittyviin asioihin. Kotisivujen julkistuksen ajankohtaa siirrettiin useaan kertaan myöhemmäksi, joka horjutti myös projektipäällikön asemaa viestin välittäjänä.

6.5.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä toteutettiin osittain kohdeyrityksen emoyhtiön laatimilla aikatauluilla. Ulkoinen viestintä aloitettiin mainosbannereiden lisäämisellä vanhoille kotisivuille syyskuussa 2012. Lokakuussa 2012 julkaistiin ensimmäinen artikkeli kotisivuilla, jossa mainostettiin uuden kotisivuston lanseerausta piakkoin. Tätä artikkelia seurasi kaksi muuta artikkelia, joista viimeisin julkistettiin maaliskuussa 2013.

Kotisivuilla julkaistuihin artikkeleihin viitattiin useissa asiakastilaisuuksissa, joita järjestettiin kohdeyrityksen asiakkaille talven 2012 ja kevään 2013 aikana. Asiakastilaisuuksien esitysmateriaalit lähetettiin kaikille kutsutuille tilaisuuden jälkeen muistiodien kera, jolloin myös paikalle pääsemättömillä oli mahdollisuus tutustua tilaisuuden sisältöön.

Asiakastilaisuuksissa viitattiin myös sähköpostitse lähetettäviin Newsflasheihin, joissa asiakkaita pyydettiin lähettämään ennakkorekisteröintiä varten heidän yhteystiedot. Newsflash lähetettiin yhteensä 1000 asiakkaalle, joista 252 teki ennakkorekisteröinnin. Ennakkorekisteröinti tarvittiin, jotta pystyttiin ennalta ehkäisemään uuden kotisivuston virallisen julkistuksen aiheuttama käyttäjien suuri rekisteröintimäärä, joka oli osin manuaalista työtä. Rekisteröimällä asiakkaita ennakkoon käyttäjiksi asiakkaat pääsivät tutustumaan kotisivuihin kaksi viikkoa ennen niiden virallista julkistamista. Ennakkorekisteröinti helpotti kohdeyrityksen projektipäällikön työmäärää kotisivujen virallisen julkistuksen yhteydessä.

6.6 Valmistelut kohdeyrityksessä

Valmistelut uusien kotisivujen rakentamiseksi aloitettiin päivittämällä kohdeyrityksen vanhat kotisivut. Päivittämisellä tarkoitetaan sisällön ajantasaisuuden ja oikeellisuuden tarkistamista. Sivujen sisältöjen laajamittainen tarkistaminen ja päivittäminen aloitettiin syksyllä 2011 ja päätettiin kesällä 2012. Projektipäällikön aikaa käytettiin tähän yhteensä 80 tuntia. Tuntimäärä sisältää sivujen päivittämiseen käytetyn ajan sekä sen ajan, joka käytettiin aiheeseen liittyvien palavereiden merkeissä.

Sivujen osalta tarkistettiin sivujen sanallinen sisältö, mahdolliset dokumentit ja sivuilla olevat yhteystiedot. Sisällöt tarkastettiin teoriaosiossa esiteltyjen hyvän kotisivun periaatteiden mukaisesti. Sivujen toiminnallisuuksiin ei tässä vaiheessa keskitytty.

Päivittämisprosessissa tarkasteltiin vuosien 2010 ja 2011 vuosien sivujen kävijämääriä. Osa sivuista poistettiin vähäisten kävijämäärien vuoksi. Kävijämäärien osalta asetettiin numeraalinen alaraja, joka toimisi sivun poistamispäätöksen tukena. Kävijämäärät toimivat sivujen poistopäätöksen tukena myös uusilla kotisivuilla.

6.7 Tekniset sovellukset

Projektin alkuvaiheista lähtien IT-osaajat olivat mukana projektin suunnittelussa. IT-osaajien asiantuntemusta tarvittiin kohdeyrityksen vanhojen kotisivujen sisältämien JavaScript-sovellusten takia. Projektipäällikkö sai tehtäväkseen tarkistaa sisältääkö kohdeyrityksen kotisivut vastaavia sovelluksia ja vastaus IT-ihmisiltä ja sivujen asiantuntijaomistajilta oli kielteinen. Projektin edetessä kuitenkin huomattiin, että projektipäällikön antama vastaus projektista vastaaville teknisille ihmisille oli virheellinen. Todellisuudessa kohdeyrityksen vanhat sivut sisälsivät toiminnallisuuksia, jotka olivat verrattavissa JavaScript-sovelluksiin. Tämä virhe huomattiin vasta lokakuussa 2012, jolloin ei enää ehditty tekemään teknistä kehitystä uusille kotisivuille, ja vastaavat kehityshankkeet siirrettiin ensin keväälle 2013 ja päätettiin lo-

pulta jättää toteuttamatta. JavaScriptien puuttuminen tarkoitti kohdeyrityksen osalta manuaalisen työn lisääntymistä tiettyjen sivujen päivittämistarpeiden osalta.

IT-osaajat huolehtivat vanhan kotisivun URL-osoitteen automaattisesta ohjauksesta uuden kotisivun URL-osoitteeseen uusien kotisivujen julkistuksen yhteydessä. Julkistuksen jälkeen vanhat kotisivut eivät olleet enää käytössä ja sinne pääsy oli estetty.

6.8 Uusien kotisivujen sisältö ja toiminnallisuudet

Alkueräinen suunnitelma oli julkistaa uudet kotisivut syyskuussa 2012, mutta julkistusta siirrettiin useaan otteeseen myöhempään ajankohtaan. Lopullinen sivujen julkistusajankohta siirrettiin huhtikuulle 2013.

Sivut luotiin Adobein CQ5- työkalun avulla. CQ5 on Adobein ohjelmisto, joka on tarkoitettu kotisivujen ylläpitoon. Adobe on maailmanlaajuinen digitaalimarkkinoinnin ja vastaavan median ratkaisujen toimittaja: ”Toimittamiemme työkalujen ja palveluiden avulla asiakkaamme voivat luoda urauurtavaa digitaalista sisältöä, ottaa sitä käyttöön eri tietovälineissä ja laitteissa, mitata ja optimoida sitä ajan kuluessa sekä saavuttaa parempia tuloksia liiketoiminnassaan. Meidän avullamme asiakkaat voivat luoda, hallita ja mitata digitaalista sisältöä sekä ansaita sillä tuloja kaikissa kanavissa ja kaikilla näytöillä” (Adobe 2012, viitattu 22.12.2012).

Projektipäällikkö sai käyttöönsä päivitystyökalun käyttöohjeen lokakuun lopussa, vaikka sivujen rakentaminen aloitettiin syyskuussa. Käyttöohjeet olisivat säästäneet monelta useaan kertaan tehdyiltä työltä, jos ne olisi saatu ajoissa yrityksen käyttöön. Projektipäällikkö oli palautteen perusteella ainoa, joka oli työohjetta kysellyt järjestelmän käyttöä varten. Sivujen yhteiskohtaiset rakentajat olivat pääosin kohdeyrityksen emoyhtiön palveluksessa, ja pystyivät keskenään keskustelemaan mahdollisista ongelmatilanteista. Kohdeyrityksen projektipäälliköltä tämä mahdollisuus puuttui.

Työohjeesta puuttuivat kaikki yhteisesti sovitut ohjeistukset esimerkiksi siitä, mitä sivupohjaa käytetään missäkin tilanteessa, mitä fonttia käytetään tai miltä kotisivun pitäisi näyttää ulkoisesti. Ohjeistuksen puuttuminen aiheutti noin 40h ylimääräisen työn tekemisen projektin edetessä. Työohjetta ei saatu sähköpostitse aluksi perille sen suuren tiedostokoon vuoksi ja asian ratkaiseminen vaati palomuurin avaamisen. Palomuurin avaaminen mahdollisti myös dokumenttien siirtämisen kohdeyrityksen projektipäällikön tietokoneen työpöydältä konsernin yhteiselle verkkoasemalle. Kirjautuminen kotisivujen päivitysjärjestelmään vaati erillisen yhteyden, joka oli mahdollista vain kirjautumalla konsernin yhteisiin verkkoasemiin. Tämä vaatimus hidasti projektipäällikön käytännöntöitä, sillä yhteys piti aina erikseen luoda. Kohdeyri-

tyksen verkkoyhteys kulki kahden maan kautta kolmanteen maahan, joka aiheutti verkossa ajoittaista hitautta.

Erillinen graafinen suunnittelutiimi suunnitteli ja toteutti kohdeyrityksen markkinointisivujen yläosassa olevien mainoskuvien eli mainosbannereiden toteutuksen. Mainosbannereiss mainostettiin kyseisen kotisivun palvelua tai tuotetta. Markkinointisivuja oli tarkoituksellisesti vain seitsemän kappaletta, jotta potentiaaliset asiakkaat eivät kyllästyisi selailemaan suurta sivujen määrää tai niillä olevia mainosbannereita.

Kaiken kaikkiaan projektipäällikkö käytti aikaa uusien kotisivujen rakentamiseen arvioilta 160 tuntia. Tämän lisäksi sivuja hienosäädettiin ja dokumentteja päivitettiin projektin edetessä uudempiin versioihin. Kaikenlaiseen hienosäätöön ja muuhun vastaavaan projektipäällikkö käytti aikaa arvioilta 80 tuntia.

6.9 Ongelmat projektin aikana

Tietämättömyydestä johtuen liian niukasti varatut resurssit aiheutti pieniä ja suurempia ongelmia koko projektin ajan. Projektipäällikkö oli ainoa resurssi, joka oli virallisesti varattu kotisivuprojektiin kohdeyrityksessä. Liian niukat henkilöresurssit vaikuttivat moneen asiaan projektin aikana ja vaikuttivat osaltaan myös projektin viivästymiseen seitsemällä kuukaudella.

6.9.1 Muutosjohtajuus

Uudet kotisivut tarkoittivat isoa muutosta kohdeyrityksen henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa. Vanhat kotisivut olivat rakenteellisesti vaikeaselkoiset ja vaikeasti päivitettävissä. Uudet kotisivut sisälsivät useita uusia asioita: henkilökohtaiset käyttäjätunnukset, erilaisia sovelluksia, seitsemän yhtiön sivut samassa paikassa ja monia muita uusia asioita.

Muutos aiheuttaa aina muutosvastarintaa. Kotisivujen uudistusprojektin aikana projektipäällikkö todisti muutosvastarintaa kohdeyrityksen johtoryhmässä saakka. Muutosvastarinta näkyi konkreettisesti suullisina kommentteina projektin toteutumisen epätodennäköisyydestä ja siitä, kuinka vähäisessä merkityksessä kohdeyrityksen uudet kotisivut olisivat muiden projektien joukossa. Projektipäällikkö joutui todistamaan useaan otteeseen uudistusprojektin olevan todellinen ja sen toteutuvan uusina kotisivuina, vaikkakin viivästyneessä aikataulussa. Projektipäällikkö tutustui muutosjohtamiseen liittyviin teorioihin, jotta pystyi paremmin suunnittelemaan projektin viestintäsuunnitelman ja viestien sisällöt.

Projektipäällikkö aloitti työnsä vakuuttamalla kohdeyrityksen johtokunnan uusien kotisivujen tarpeellisuudesta ja tulevista positiivisista muutoksista. Positiivisina muutoksina projektipäällikkö esitteli asiakkaita helpottavia teemoja, kuten konsernin kaikkien yhtiöiden kotisivujen löytyminen samasta paikasta, asiakkaiden tiedonetsintää helpottavat sovellukset, keskitetty tekninen tuki kotisivujen teknisiin asioihin keskittyen ja asiakkaiden mahdollisuus muokata asiakasympäristöä vastamaan tarpeitaan. Projektipäällikkö kertasi uusien sovellusten hyödyt johtoryhmälle ja vertasi uusia asioita aikaisempaan tilanteeseen, joka korosti uusien asioiden olevan nykypäivää yrityselämässä.

Luottamusta pyrittiin rakentamaan pienin askelin, jotta projektin asiat säilyttäisivät uutuusarvonsa ja ettei kukaan kyllästyisi aiheeseen. Kohdeyrityksen johtoryhmä oli kuitenkin se elin, joka piti ensimmäisenä vakuuttaa projektin tavoitteista. Suurimman, tai ainakin äänekäimmän, muutosvastaisuuden johtoryhmässä esittivät yrityksen varatoimitusjohtaja ja riskipäällikkö. Projektipäällikkö pyrki varmistamaan, että saisi heidät puolelleen. Johtoryhmän mielipidevaikuttajan roolissa toiminut myyntiyksikön johtaja suhtautui projektiin alusta alkaen positiivisesti ja projektipäällikkö käytti häntä puhemiehenä kohdeyrityksen muissa tiimeissä. Näin pyrittiin varmistamaan positiivisen viestin välitys useamman henkilön toimesta.

Sirkin, Keenan ja Jackson (2005) väittävät, että kaksi kolmesta muutosprojektista epäonnistuu. He myös toteavat, että mitä enemmän pyritään asioita muuttamaan, sitä suurempi osa niistä pysyy muuttumattomana. Muutoksessa kohdataan aina muutosvastarintaa, jolloin hyvät neuvot ovat tervetulleita. Liian usein eri asioiden asiantuntijat ja päälliköt pyrkivät ajamaan omia näkökulmiaan eivätkä välttämättä ensisijaisesti projektin kannalta yhteistä etua. Projektinhallinnassa on mukana aina pehmeitä ja kovia teemoja. Pehmeitä teemoja ovat esimerkiksi kulttuuri, johtaminen ja motivointi ja kovia teemoja ovat esimerkiksi aika ja sen hallinta sekä projektin kulujen hallinta.

Muutosjohtajuuden pehmeät teemat ovat tärkeitä onnistumisen kannalta. Pehmeät teemat eivät aina liity suoraan muutosprojektien tavoitteisiin. Esimerkiksi asenteiden ja suhteiden muuttaminen ei ole helppoa, mutta se liittyy aina ihmisiin ja organisaatioihin ja sitä kautta muutosprojekteihin. Sirkin, Keenan ja Jacksonin (2005) mukaan yritysten pitäisi keskittyä enemmän muutosprojektien koviin teemoihin ja niiden vaikutuksiin, joita yritykset voivat mitata joko suoraan tai välillisin keinoin. Heidän mukaansa muutosprojektit epäonnistuvat, jos koviin teemoihin ei kiinnitetä huomiota - pehmeisiin teemoihin ei silloin ehditä ollenkaan. Kovat teemat ovat helposti kommunikoitavissa yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Kovien teemojen ehkä tärkeimpänä ominaisuutena on, että niihin pystytään vaikuttamaan nopeasti liiketoiminnan näkökulmasta.

Neljän eri teeman priorisointi määrittelee pitkälti muutosprosessin toteutumisen onnistumisen. Käytetty aika on yksi tärkeimmistä asioista muutosprosessin toteutuksessa. Muutosprosessin ollessa lyhyt, on toteutukseen käytetyllä ajalla suuri merkitys. Jos muutosprosessi on pitkä, erilaisten virstanpylväiden väliin jäävä aika on merkityksellisin. Projektin jäsenten tulee osata projektiin liittyvät työt, jotta aikatauluissa pysytään. Ilman osaavaa projektiryhmää ja yrityksen johdon tukea projekti yleensä jää onnistumatta. (Sirkin, H. & Keenan, P. & Jackson, A. 2005)

Sirkin, Keenan ja Jacksonin (2005) mukaan muutosprojekteissa on aina neljä kovaa teemaa (DICE): projektin kesto, välitavoitteiden välissä kuluva aika, suoritusten laatu tai projektin jäsenten kyvykyys, ylemmän johdon sitoutuneisuus ja esimerkkinä toimiminen henkilöstölle projektin positiivisten vaikutusten osalta ja niiden asioiden kertominen, jota johto odottaa henkilöstöltään projektin nimissä.

6.9.2 Kotisivujen rakentaminen

Ongelmaksi muodostui alusta lähtien puutteellinen kotisivujenpäivitysjärjestelmän käyttöohjeistus. Kohdeyrityksen projektipäällikkö teki kymmeniä tunteja turhaa työtä, kun ohjeistus oli virheellinen tai puuttui kokonaan. Kohdeyrityksen emoyhtiön viestintäyksikkö unohti ajoittain kertoa tekemistään päätöksistä projektipäällikölle kohdeyrityksessä, joka aiheutti useita muutostarpeita jo tehdyille kotisivuille tai ratkaisuille. Muutokset aiheuttivat turhautuneisuutta ja entistä enemmän stressiä projektipäällikölle.

Uudet kotisivut olivat tarjolla usealla eri kielellä. Pääsääntö oli, että julkiset markkinointisivut olisivat vain englanniksi. Kahden kuukauden neuvotteluiden jälkeen kohdeyritys sai poikkeusluvan koko konsernin sivustosta vastaavalta päälliköltä toteuttaa markkinointisivustonsa suomeksi ja englanniksi. Tätä ei huomioitu sivuston rakennetta suunniteltaessa ja hyvin nopeasti huomattiin, ettei järjestelmän hakukone ymmärtänyt rakennetta, jossa yhdellä yhtiöllä olisi käytössään kaksi kieliversiota markkinointisivustolla. Sivuston taustalla toimiva hakukone ei ymmärtänyt eroa englanninkielisten sivujen osalta, kun etsittiin tietyn yhtiön tietoja - hakukone toi pelkästään kohdeyrityksen englanninkieliset sivut esille. Ongelma saatiin ratkaistua maaliskuussa 2013. Samalla päätettiin toteuttaa sivujen rakenne siten, että sivut ovat oletuksena suomenkielellä ja jokaisella sivulla on oma kieliversio saatavilla. Ratkaisu ei ollut optimaalisin kohdeyrityksen ulkomaalaisille asiakkaille, mutta oli ainoa vaihtoehto. Projektipäällikkö viestitti muutoksesta koko kohdeyrityksen henkilöstölle ja vastaanotti epäilevät palautteet. Palautteita kuunneltiin, mutta eivät johtaneet toimenpiteisiin.

Projektin aikana ongelmia syntyi lisäksi erilaisten suomennosta vaativien tehtävien osalta. Projektipäällikkö sai usein hyvin myöhään tiedon tarvittavista suomennostehtävistä, jotka

koskivat uusia kotisivuja tai niihin liittyviä ohjeistusdokumentteja asiakkaille. Myöhäisessä vaiheessa saadut suomennostehtävät aiheuttivat aina projektipäällikölle tehtävien uudelleen priorisoinnin, joka taas myöhästytti projektin muita osa-alueita. Suomennustehtävät olivat usein sidoksissa graafisen suunnitteluntiimin aikatauluihin, jolloin kohdeyrityksen tuli noudattaa konsernin taholta tulleita aikataulupäätöksiä. Valitettavaa oli, ettei tehtävistä saatu ennakkovaroituksia.

6.9.3 Sivujen testaaminen

Uudet kotisivut testattiin ennen niiden julkistamista. Uuden kotisivuston testaaminen aloitettiin konsernitasolla marraskuun viimeisellä viikolla, vuonna 2012. Kohdeyrityksen kotisivujen testaaminen aloitettiin jouluviikolla 2012 ja päättyivät tammikuun ensimmäisellä viikolla 2013. Ongelmia muodostui käyttäjien rekisteröinnin yhteydessä ja kaikki testaajat eivät saaneet itselleen tunnuksia uusille kotisivuille, jotta testaaminen olisi ylipäänsä ollut mahdollista. Tämä ei vakuuttanut testaajia sivuston luotettavuudesta tai käytettävyydestä. Asiakkaiden keskuudesta valittiin muutama isoin asiakas, joita pyydettiin testaamaan sivuja tammikuussa 2013. Palaute oli pääosin positiivista.

Sivujen testaajiksi oli valittu yhteensä kahdeksan kohdeyrityksen työntekijää, jotka olivat eri liiketoimintayksiköistä. Testaajien tuli rekisteröityä käyttäjiksi, kuten asiakkaat rekisteröityivät asiakkaiksi uusille kotisivuille. Testaajien oli tarkoitus testata kaikki kohdeyrityksen kotisivut, dokumenttien aukeaminen uuteen ikkunaan, yhteystietojen kuuluminen oikeille sivuille sekä sivujen ja dokumenttien löytyminen hakusanoilla. Kohdeyrityksellä oli yhteensä kotisivuja 80 kappaletta, ja määrä sisältää sivut suomeksi ja englanniksi. Testaukseen oli varattu aikaa 10-15 tuntia/testaaja. Testausaika riippui testattavien sivujen määrästä ja löydettyjen ongelmien tai virheiden määrästä. Mahdolliset virheet ja ongelmat tuli ilmoittaa projektipäällikölle, joka vei asioita eteenpäin konsernin tekniselle tuelle.

Testaajat aloittivat testauksen kukin heille parhaiten sopivaan aikaan 14.12-4.1. välisenä aikana. Testaajat huomasivat paljon virheitä ja ongelmia uusien sivujen kanssa, kuten esimerkiksi

- Sivuille rekisteröinti käyttäjäksi ei onnistunut, sillä järjestelmän lähettämä tunnusten aktivointilinkki oli virheellinen eikä vienyt mihinkään.
- Osa sivuista ei löytynyt yksinkertaisimmilla hakusanoilla ollenkaan. Esimerkiksi lomakkeet eivät löytäneet hakusanoilla ”lomakkeet”.
- Hakukone ei toiminut kirjainten ä,ö ja å osalta.
- Osalla sivuista oli kirjoitusvirheitä tai linkit eivät auenneet uuteen ikkunaan.

Kaikki havaitut virhetilanteet ja kirjoitusvirheet raportoitiin sähköpostitse projektipäällikölle. Sähköpostit toimivat raportointityökaluna ja mahdollistivat testaustulosten seuraamisen kotisivuittain. Testaajien käytössä oli myös testausta varten luotu Excel-tiedosto, johon testaajat merkitsivät rastin aina, kun sivu oli valmis julkistusta varten. Sähköpostit ja Excelin seurantataulukko varmistivat, että jokainen sivu testattiin ja sivun testaajan nimi jäi näkyviin. Tämä oli olennaista, jos kotisivuston julkistuksen jälkeen sivuilla huomattaisiin pahoja puutteita. Tällöin projektipäällikkö voisi tarkistaa testaajilta, että testasivatko varmasti sivut ohjeistuksen mukaisesti.

Muiden kuin teknisten virheiden korjaaminen vei kohdeyrityksen projektipäälliköltä yhteensä 24 tuntia. Virheiden korjaamisen jälkeen korjatut sivut testattiin uudelleen ja mahdolliset toistuvat tai uudet ongelmat raportoitiin uudelleen projektipäällikölle. Tämä vei kokonaisuudessaan aikaa kahdeksan tuntia projektipäälliköltä.

Projektipäällikkö osallistui kahdesti kuussa olevaan User Acceptance Testing- palaveriin, jossa käytiin kaikki Pohjoismaissa olevien yhtiöiden testauksissa löytyneet virheet läpi. Palavereja jatkettiin aina maaliskuun loppuun asti vuonna 2013.

6.9.4 Julkistusajankohdan muuttuminen

Projektin loppuvaiheessa ongelmaksi muodostui kuukausittain vaihtuva sivujen julkistamisajankohta. Marraskuusta 2012 lähtien ajankohtaa siirrettiin useampaan kertaan ja ajankohdan siirtyminen siirsi myös jo sovittuja projektipäällikön lomia. Lomien siirtyminen ei ollut ainoa ongelma. Julkistusajankohdan siirtyminen vaikutti myös ylitöiden määrään, joka lisääntyi uuden päivämäärän myötä. Ylityötunteja kertyi syyskuusta 2012 aina huhtikuun alkuun 2013 asti yli 150 tuntia.

Julkaisuajankohdan muuttuminen aiheutti myös kohdeyrityksen sisällä levottomuutta ja epävarmuutta niiden henkilöiden osalta, jotka eivät missään vaiheessa uskoneet projektin toteutumiseen tai olivat epävarmoja asian suhteen. Projektipäällikkö viestitti asiasta aina positiivisessa hengessä suullisesti ja kirjallisesti. Projektipäällikkö pyrki esittämään asioiden positiiviset vaikutukset viivästyksistä huolimatta. Asiakkaiden osalta viivästyminen tarkoitti toimivia sovelluksia ja tarkastettua sivujen sisältöä. Viivästyksistä johtuen projektipäällikkö ymmärsi paremmin sivujen rakennetta ja sen taustalla olevaa teknistä rakennetta.

6.10 Julkiset sivut ja salasanoin suojattu ympäristö

Suurin osa kohdeyrityksen vanhoista kotisivuista oli julkisia kaikille. Salasanoin suojattuja asiakassivuja oli yhteensä noin 30 sivua. Uudella kotisivustolla julkisia sivuja oli yhteensä seitsemän kappaletta aikaisemman 25 sivun sijasta ja kaikki loput vaativat rekisteröitymisen käyttäjäksi. Muutos oli suuri kohdeyrityksen henkilökunnalle ja asiakkaille.

Projektin alussa kohdeyrityksen kotisivut rakennettiin vastaamaan vanhan kotisivuston sivurakennetta. Sivurakenteella tarkoitetaan tässä yhteydessä kotisivujen järjestystä tiettyjen pääsivujen alla sekä niiden linkittymistä toisiinsa erilaisin pikalinkein. Marraskuussa 2012 konsertinasolla päätettiin julkisten kotisivujen vähentämisestä 25 sivusta yhteensä kuuteen sivuun. Käytännössä tämä tarkoitti 19 sivun uudelleen luontia salasanoin suojattuun ympäristöön, sillä eri ympäristön sivuilla oli erilaiset sivupohjat.

Asiakasympäristön operatiiviset sivut sysäsivät erilaisia sovelluksia. Sivut eivät sisältäneet sivunavigointia vaan erilaisten sovellusten avulla voi asiakas etsiä tietynlaista tietoa. Sivuston sisään rakennettiin hakukone. Hakukoneessa oli valmiiksi viisi erilaista kenttää, josta voi valita valmiita hakusanoja. Valmiita hakusanoja olivat esimerkiksi palvelut, lomakkeet, hinnastot, markkina-alue ja esimerkiksi yhtiö.

7 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Johtopäätöksissä tarkastellaan opinnäytetyön taustalla toteutetun kehittämishankkeen toteutumista. Opinnäytetyö kirjoitettiin projektiviestijän ja projektipäällikön näkökulmista. Laajempi näkökulma valittiin, jotta kehittämishanketta voidaan arvioida mahdollisimman laajalaisesti, mutta järkevästi. Kehittämishankkeen onnistuneita tai epäonnistuneita osa-alueita ja havaittuja kehityskohteita on käytetty työssä esitettyjen teorioiden vahvistamiseen tai kyseenalaistamiseen.

Hyvien ja toimivien kotisivujen rakenne ja sisältö, muutosjohtaminen ja projektiviestintä ovat laajoja kokonaisuuksia. Opinnäytetyötä rajattiin, mutta rajauksen tekeminen oli hankalaa laajojen kokonaisuuksien vuoksi. Tarkoituksena oli käsitellä kehittämishankkeen osalta kaikki oleellimmat aihekokonaisuudet ja jättää rajauksen ulkopuolelle epäoleelliset aihealueet.

Johtopäätöksiin on nostettu kokonaisuuden kannalta merkittävimmät asiat. Tarkoituksena ei ole tehdä arviointia jokaisesta käsitellystä asiasta, vaan arvioida kokonaisuutta merkittävimpien huomioiden kannalta. Viestinnän merkitys korostuu jokaisessa aihekokonaisuudessa.

7.1 Hyvä kotisivujen sisältö ja rakenne

Toimivien kotisivujen rakenteeseen liittyvä problematiikka on ollut esillä jo useita vuosia, kun kotisivujen ja Internetin käyttö yleistyi 1990-luvulla. Suurin osa kotisivuista noudattaa standardirakennetta, johon suuri yleisö on tottunut. Kaikki standardista poikkeavan rakenteen käyttö kannattaa miettiä tarkkaan, jotta kotisivuston kohderyhmä osaa varmasti hyödyntää sitä tarkoituksenmukaisesti. Hienot sovellukset ja erilaiset rakenteelliset eroavaisuudet standardista ovat turhia, jos kohderyhmä ei osaa niitä käyttää tai ei saa niiden käytöstä lisäarvoa.

Internetin suurkuluttajat oppivat nopeasti hyödyntämään myös uudenlaisia kotisivujen rakenteita ja sovelluksia. Tottumattomammat käyttäjät tarvitsevat enemmän aikaa uuden opetteluun kuin aktiivikäyttäjät. Kohdeyrityksen asiakkaille tarkoitettu uusi asiakassivusto sisälsi useita erilaisia sovelluksia, jotka toimivat pelkästään hakusanoilla. Sivukartta puuttui asiakasympäristöstä tarkoituksellisesti. Uusien kotisivujen julkistuksen vaikutukset asiakkaiden käyttäytymiseen ja todelliset mielipiteet käyttömukavuudesta saadaan virallisesti seuraavassa asiakastyytyväisyyskyselyssä. Siihen asti asiakkaiden mielipidettä voidaan kysyä päivittäisessä kanssakäymisessä, mutta hätiköityjä johtopäätöksiä ei kannata liian varhaisessa vaiheessa tehdä, sillä uusi kotisivusto ja sen toiminnallisuudet aiheuttavat varmasti muutosvastarintaa joissakin asiakkaissa.

Tulevista muutoksista viestiminen oikea-aikaisesti sekä riittävän laajasti etukäteen auttaa poistamaan muutosvastarintaa. Kun sama viesti toistetaan useampaan kertaan eri kanavia käyttäen, tulee uudesta asiasta jatkuvasti tutumpi. Mitä tutumpi uusi asia on esimerkiksi asiakkaille, sitä paremmin he todennäköisesti sietävät muutoksen tuomia uusia asioita. Viestinnän roolia ei voida turhaan korostaa myös uusien kotisivujen julkistukseen liittyvissä projekteissa. Muutosorganisaation henkilöstön uskoessa uusien kotisivujen luomiin mahdollisuuksiin asiakkaille saadaan sama viesti paremmin jalkautettua myös asiakkaiden keskuuteen.

7.2 Muutosjohtajuus

Muutoksen toteuttamisen tärkeimpänä vaikuttajana on se lähtökohta, josta muutokseen lähdetään. Vapaaehtoinen ja pakotettu muutos vaikuttavat eri tavoin tulevaan muutosprojektiin. Pakotettu muutos luo useimmiten tiukemmat rajoitukset ajan ja resurssien suhteen. Menestyksekkään muutoksen toteuttamiseen kuuluu proaktiivisuus. Ennakoiva muutoksen toteutus luo paremmat edellytykset muutoksen onnistumiselle kuin valmistautumattomana. Proaktiivisuudella tarkoitetaan myös muutосkyvykkyyttä ja tahtoa hylätä vanhat käsitykset ja toimintatavat sekä kokeilla jotain uutta.

Opinnäytetyön taustalla toteutetun kehittämishankkeen lähtökohtana oli pakotettu kotisivujen uudistusprojekti. Taustalla olevan kohdeyrityksen johto ymmärsi tarpeen muutokselle ja sen toteutukselle tietyinä ajankohtana. Taustalla vaikuttaneesta tarpeesta huolimatta muutoksen toteuttamista ei pystytty rakentamaan hallitusti. Aikataulullisiin ongelmiin sekä henkilöresurssien riittämättömyyteen törmättiin jatkuvasti ja nämä vaikeuttivat projektin hallintaa kohdeyrityksessä. Tiedon puutteesta johtuen liian vähäiset henkilöresurssit vaikuttivat projektin hallintaan ja toteutukseen läpi projektin. Jos henkilöresursseja olisi ollut enemmän käytössä kohdeyrityksessä, olisi monilta ongelmilta todennäköisesti välttytty ja projekti olisi saatettu päätökseen nopeammin.

Optimaalisessa tilanteessa muutoksen toteuttamisen aloittaminen tapahtuu jo ennen kuin asiakkaat ovat kertoneet tarvitsevänsä muutosta. Organisaatioiden tulisi tunnistaa muutostarve ja toteuttaa muutos ennen kuin se tunnistetaan organisaation ulkopuolella. Tässä kehittämishankkeessa tarve kotisivujen uudistamiselle oli olemassa, ja vain ajankohta sekä toteutussisältö olivat epäselvät muutosprojektia suunniteltaessa.

Yksi merkittävistä huomioista opinnäytetyön johtopäätöksiin on muutoksen toteuttajan roolin sekä hänen ympärillään olevan muutosorganisaation merkitys. Varsinkin vaikeissa ja pidempikestoisissa muutoksissa muutosjohtajan rooli on suuri. Kaikille positiivisen muutoksen pystyy toteuttamaan lähes kuka tahansa, mutta haasteita seuraa sellaisista muutoksista jotka huonontavat, vaikeuttavat tai muuten muuttavat radikaalisti toisten ihmisten toimintaympäristöä. Muutosjohtajalta vaaditaan kyvykkyyttä ja rohkeutta toteuttaa muutos sen jokaisella aspektilla. Muutosjohtajan tulee sietää epäonnistumisia ja muutoksia muutosprojektin aikana.

Muutoksen toteuttajaan liitettävät tärkeät ominaisuudet ovat luonteeltaan enemmän luontaisia ominaisuuksia kuin taitoja. Itsetuntemus ja itsekriittisyys ovat tärkeitä muutoksen toteuttajan piirteitä. Muutosjohtaja tarvitsee avukseen myös osaavan projektiryhmän, jonka avulla tarvittava muutos saadaan toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla. Optimaalisimmassa tilanteessa muutosorganisaatio sitoutetaan projektiin jo sen alkuvaiheissa. Hyvä ja suunniteltu viestintä auttaa siinäkin tilanteessa. Uudistusta toteutettaessa on tärkeää valita oikeanlainen henkilö muutosprojektin toteuttajaksi. Tämän tärkeys korostuu varsinkin suuremmissa ja pidemmissä muutoshankkeissa. Toteuttajan lisäksi on tärkeää rakentaa oikeanlainen muutosryhmä hänen ympärilleen muutosagenttien avulla.

7.3 Projektiviestinnän merkitys muutosprojekteissa

Viestinnän tärkeyttä muutosprojekteissa ei voida liiaksi korostaa. Muutoksen toteuttaminen vaatii aina tarkoituksenmukaisen ja oikea-aikaisen viestinnän avukseen. Oikeanlainen viestintä

tä on äärimmäisen tärkeä osa muutosprojektin toteuttamista. Mitä enemmän muutos koskettaa organisaation henkilöstöä, sitä tärkeämmässä asemassa projektiviestintä on. Kommunikaation tärkeyttä on korostettu monessa yhteydessä. Tästä huolimatta siihen liittyvät huomiot ovat yksi tärkeimmistä opinnäytetyön johtopäätöksistä. Voidaan sanoa, että muutoksessa jossa viestintä on ammattimaisella tasolla, projektin muut osa-alueet on mahdollista toteuttaa keskinkertaisesti. Mutta muutos, jossa projektin muut osa-alueet on hoidettu erinomaisesti ja viestintä on laiminlyöty, ei onnistu parhaalla mahdollisella tavalla.

Viestintä tulee suhteuttaa aina olemassa olevan organisaation tarpeisiin sekä projektin tarpeisiin sopivaksi. Yhtä oikeaa vastausta oikeanlaiseen viestintään ei ole olemassa. Viestintäsuunnitelmassa on helppo valita liian vähäinen viestintämäärä ja samalla aliarvioida organisaation tarve erilaiselle viestinnälle. Viestinnälle on varattava riittävästi aikaa, jotta saavutettaisiin viestinnän kylläisyyspiste. Tämän jälkeen ihmisiä ei enää kyseinen asia kiinnosta ja muutos on otettu osaksi yrityksen arkea.

Oikea-aikainen viestintä on myös tärkeä osa muutosprojekteissa. Vuorovaikutussuhteen luominen organisaation ja muutosprojektin projektiryhmän välille on hyvä idea, jolloin ihmiset voivat vapaasti kysyä askarruttavia kysymyksiä ja projektipäällikkö voi niihin vastata. Yksisuuntainen viestintä ei sitouta ihmisiä yhtä tehokkaasti kuin vuorovaikutteinen, kaksisuuntainen, viestintä. Ihmisillä on usein tarve kysyä lisäkysymyksiä ja tietää muutoksesta ja sen vaikutuksista juuri heidän omien työtehtäviensä kannalta.

Kehittämishankkeen osalta tunnistettiin aluksi henkilöstön välinpitämättömyys muutosprojektia, uusia kotisivuja, kohtaan. Kohdeyrityksen muutosprojektin ongelmaksi viestinnän osalta muodostui alati muuttuvat aikataulut. Viestinnän oikea-aikainen toteuttaminen oli hankalaa useiden viestintäkanavien avulla, kun kotisivujen julkistusajankohta muuttui useaan otteeseen projektin aikana. Muutosprojektin tullessa osaksi eri tiimien arkea erilaisten testausten ja pelien kautta mielenkiinto lisääntyi ja ihmiset halusivat olla mukana luomassa uusien kotisivujen sisältöä ja oppia käyttämään uusia sovelluksia.

Muutosta toteutettaessa onnistunut viestintä on todella tärkeää. Suunnittelun yhteydessä on arvioitava mikä on toteutettavaan muutokseen paras viestintästrategia ja toteutettava se asianmukaisesti.

7.4 Kehittämishankkeen ja muutoksen tavoitteet

Muutoksesta kirjoitettaessa keskitytään yleensä pääasiassa muutoksen pehmeisiin arvoihin. Samoin on tehty tämän opinnäytetyön osalta. Organisaatio ja pehmeät arvot tulee saada muutoksen puolelle ennen kuin muutos on mahdollista toteuttaa. Pelkät kovat arvot, esimer-

kiksi talousluvut, eivät silloin yksistään auta. Yhtenä opinnäytetyön tärkeänä huomiona on kuitenkin se, että muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa ei pidä pohtia muutosta ainoastaan sen onnistumisen mahdollistamisen kannalta vaan enemmänkin matkana johonkin uuteen toimintatapaan tai -ympäristöön.

Projekteissa ja kehittämishankkeissa on aina jokin tavoite. Toteutetussa kehittämishankkeessa tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle toimivat kotisivut, ja prosessia peilattiin projektiviestijän ja projektipäällikön näkökulmasta. Tarkoituksena oli kuvata uusien kotisivujen rakentamiseen liittyvä problematiikka projektissa, jossa kokematon projektipäällikkö toimi myös projektiviestijänä. Kohdeyrityksen uusien kotisivujen rakentamisessa meni projektijohdamisen näkökulmasta useimmat asiat pieleen: henkilöresursointi, työkalut ja aikataulut.

Valinta projektipäällikön näkökulmaksi heti alusta alkaen tuntui sopivalta ratkaisulta. Jälkikäteen lisättiin näkökulmaan myös projektiviestijälle tyypillisiä kokonaisuuksia. Uusien kotisivujen rakentamisen kannalta nämä näkökulmat olivat oleellisia, koska projektipäällikkö toimi myös projektiviestijänä kohdeyrityksessä. Erilaiset näkökulmat auttoivat myös tuomaan aiheeseen liittyvän laaja-alaisen problematiikan paremmin esille.

Projektin onnistumisen määritteleviksi mittareiksi projektipäällikkö valitsi projektin toteutumisen aikataulussa ja henkilöstön sitoutuneisuuden tutustumaan uusiin kotisivuihin ennakoon. Projekti myöhästyi alkuperäisestä aikataulusta seitsemän kuukautta. Tämän mittarin osalta voidaan todeta, että projekti ei pysynyt aikataulussa ja projekti ei näiltä osin onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. 75 prosenttia kohdeyrityksen henkilökunnasta rekisteröityi käyttäjiksi kotisivuille ennakkoon. Prosentuaalisesti tavoitteena oli saavuttaa 90 prosenttia, mutta siitä jäätii jonkin verran. Pääasia oli, että suurin osa asiakaspalvelutiimeistä oli rekisteröitynyt käyttäjiksi ennen kotisivujen julkistamista.

7.5 Jatkoselvityksen aiheita

Jatkotoimenpiteinä voidaan suositella tutustumista projektinhallinnan peruseriaatteisiin ja siihen, kuinka mikä tahansa projekti saadaan toteutettua annetussa aikataulussa ja asianmukaisesti resursoituna.

Seuraavassa asiakastytyväisyyskyselyssä asiakkailta kysytään mielipidettä kohdeyrityksen asiakasviestinnästä: dokumentoinnista, kotisivuista ja asiakastilaisuuksista. Asiakastytyväisyyskyselyyn mennessä asiakkaat ovat käyttäneet kotisivuja seitsemän kuukautta ja heidän mielipiteensä sivujen käytettävyydestä ja ominaisuuksista perustuu useampaan käyttökertaan. Saatujen vastausten perusteella voidaan kotisivujen sisältöä ja sovelluksia kehittää edelleen tai vastaavasti järjestää koulutustilaisuuksia asiakkaille sivujen käytöstä. Olisi mie-

lenkiintoista selvittää, mitä mieltä aktiivisimmat uusien kotisivujen käyttäjät ovat kotisivujen toiminnallisuuksista ja siitä viestinnästä, joka niiden osalta on toteutettu. Samalla voisi selvittää, miten asiakkaat toivovat jatkossa voivansa hyödyntää kotisivujen toiminnallisuuksia ja kehittyviä palveluita.

Internetin kehittyessä jatkuvasti voisi olla mielenkiintoista selvittää miten ja millaista tietoa ihmiset toivovat löytävänsä Internetistä vuonna 2020. Tekniikka kehittyy ja yhä useammalla ihmisellä on mahdollisuus hyödyntää Internetin tuomia mahdollisuuksia. Mahdollisuudet tarkoittavat samalla myös uhkia. Voisi olla mielenkiintoista selvittää, millaisia uhkia ihmiset olettavat vuonna 2020 olevan viestintäkanavien näkökulmasta selvitettyinä.

Lähteet

Adobe 2012. Yritys. <http://www.adobe.com/fi/aboutadobe/>. Viitattu 22.12.2012

Arens, W. & Weigold, M. & Arens, C. 2011. Contemporary advertising and Integrated Marketing Communications. Thirteenth edition. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Armstrong, G. & Kotler, P. & Harker, M. & Brennan, R. 2012. Marketing - An introduction. Second edition. Pearson Education Limited.

Arnold, J. & Lurie, I. & Dickinson, M. & Marsten, E- & Becker, M. Wiley.2012. Web Marketing for Dummies, All-in-one, Second edition.

Bailey, M. 2011. Internet Marketing, an hour a day. Wiley Publishing, Inc.

Charlesworth, A. 2009. Internet Marketing, a practical Approach. Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann.

Cornelissen, J.2011.Corporate Communication - A guide to theory and practice. Third edition. SAGE Publication Ltd.

Dewar, J. 2002. Assumption-Based Planning- A Tool for Reducing Avoidable Surprises <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam033/2002073460.pdf>. Published by the Press Syndicate of the University of Cambridge. Viitattu 27.3.2013

Dow, B. PMP, Taylor B. 2008. Project Management Communications Bible. Wiley Publishing, Inc.

Foresta R. 11.7.2012. It's Time: 3 Changes Needed in the Financial Services Industry. <http://blogs.perficient.com/financialservices/2012/07/11/its-time-3-changes-needed-in-the-financial-services-industry/>. Viitattu 23.3.2013

Forsberg, K. & Mooz, H. PMP & Cotterman, H. 2004. Projektinhallinta - Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Edita Publishing Oy. IT Press.

Forssell, J & Laurila, E.2007. Hyvät media suhteet - Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt. WS Bookwell Oy.

Gardiner, P.2005. Project Management. A Strategic planning approach. Palgrave Macmillan.

Gray, D. & Brown, S. & Macanufo, J. 2010. Game storming - A Playbook for Innovators, Rule-breakers, and Changemarkers. O'Reilly Medi, Inc.

De Bono, E. Six Thinking Hats. http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php. Viitattu 6.4.2013.

Geisler J.3.3. 2011. <http://www.poynter.org/how-tos/leadership-management/what-great-bosses-know/82168/managing-change-the-rules-and-the-roles/>. Viitattu 23.3.2013

Gibbs, G. 2007. Analyzing Qualitative Data. Sage Publications.

Go Gamestorming. http://www.gogamestorm.com/?page_id=66. Viitattu 7.4.2013

Hiatt, J. & Greasey, T. 2003. Change Management: The people side of change. Prosci Research.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kotter, J. 7.12.2011. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>. Viitattu 23.3.2013.

Kotter, J. 6.7.2011. How to Create a Powerful Vision for Change. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/06/07/how-to-create-a-powerful-vision-for-change/>. Viitattu 23.3.2013

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätö ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino.

Meredith, J. & Mantel, S. 2010. Project Management - A Managerial Approach. Seventh edition. John Wiley & Sons, Inc.

Mäkelä, K (toim). 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gaudeamus.

Paton, R. & McCalman, J. 2008. Change Management. A Guide to Effective Implementation. Third edition. Sage Publications Ltd.

Rollinson, D. 2008. Organisational Behaviour and analysis. An integrated approach. Fourth edition. FT Prentice Hall.

Schein, E. 2002. The anxiety of learning. Harvard Business Review. Sivu 80 (3)

Schiffman, L. & Kanuk, L. & Hansen, H. 2012. Consumer Behaviour. A European Outlook. Second Edition. Pearson Education Limited.

Schumann, D. & Thorson, E. 1999. Advertising and the World Wide Web. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Schumann, D. & Thorson, E. 2007. Internet Advertising. Theory and Research. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Shao, A. & Zhou, K. 2007. Marketing Research, an aid to decision making. USA. Thomson.

Shimp, T. 2010. Integrated Marketing Communication on Advertising and Promotion. International edition. South-Western Cengage Learning.

Sirkin, H. & Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review. <http://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>. Viitattu 9.4.2013.

Welch J, Welch S. 2008. What are Change Agents made of <http://www.businessweek.com/stories/2008-10-08/what-change-agents-are-made-of>. Viitattu 3.5.2013

Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne.	10
Kuva 2. Kalanruotomalli	14
Kuva 3. Muutosyhtälö..	38
Kuva 4. Kahden henkilön välinen keskustelukaavio.....	48

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki viestintäsuunnitelman sisällöstä	51
Taulukko 2. Projektin viestintäsuunnitelman sisältö	52
Taulukko 3. Esimerkki viikkoaikataulusta	53
Taulukko 4. Viestintävaatimukset	53
Taulukko 5. Esimerkki projektikalenterin sisällöstä (1).	60
Taulukko 6. Esimerkki projektikalenterin sisällöstä (2).	60

